

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategické řízení extraligy ve stolním tenise
Strategic Management in Table Tennis Extraleague

Student: Bc. Petr Fojtů, DiS.

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Fojtů, DiS.**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Strategické řízení extraligy ve stolním tenise**
Strategic Management in Table Tennis Extraleague

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Management a marketing sportu
 3. Analýza prostředí extraligy ve stolním tenise
 4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

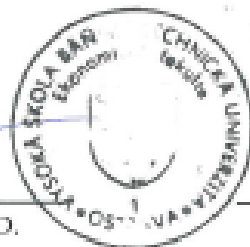
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhašová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters and a long horizontal stroke.

Jméno a příjmení

Obsah

1	ÚVOD	5
2	MANAGEMENT A MARKETING SPORTU	7
2.1	Management a sportovní management	7
2.2	Sportovní klub	9
2.3	Cíle sportovních klubů	9
2.4	Metody a techniky výzkumu	10
2.4.1	Metoda SWOT	10
2.4.2	Metoda dotazování	12
2.4.3	Metoda pozorování	12
2.4.4	Metoda komparace (srovnání)	12
2.4.5	Metoda PEST	13
2.4.6	Metoda „4C“	14
2.4.7	Analýza konkurenčního prostředí	16
2.4.8	Situační analýza vnitřního prostředí	18
2.4.9	Situační analýza vnějšího prostředí	19
2.5	Strategické řízení podniku	19
2.6	Strategické řízení ve sportovním klubu	23
2.7	Marketing	23
2.7.1	Marketing ve sportu	24
2.7.2	Sportovní reklama	25
2.7.3	Sportovní sponzoring	26
2.7.4	Formy sponzorování ve sportu	27
2.7.5	Marketingový mix sportovního klubu	31
3	ANALÝZA PROSTŘEDÍ EXTRALIGY VE STOLNÍM TENISE	33
3.1	Asociace	33
3.2	Organizační struktura podnikání	34
3.3	Získávání finančních prostředků	35
3.5	Sponzoři v klubech	36
3.6	Reklama v jednotlivých klubech	38
3.7	Rozpočet asociace stolního tenisu v ČR	40
3.8	Propagace stolního tenisu	43

3.9	Analýza současného stavu stolního tenisu v ČR pomocí SWOT analýzy.....	44
3.10	Komparace vytipovaných klubů stolního tenisu v ČR	51
3.11	PEST analýza.....	53
3.12	Navržené strategie pro zlepšení stavu extraligy ve stolním tenise	55
4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	63
5	ZÁVĚR	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam zkratek	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Stolní tenis se vyvinul ze společenské hry, která byla kolem roku 1880 přivezena z Číny do Británie. Za rok definitivního přerodu stolního tenisu v „seriózní“ a mezinárodně uznávané sportovní odvětví je považován rok 1926, kdy byla u příležitosti mezinárodního turnaje založena Mezinárodní federace stolního tenisu (krátce ITTF). Zakládajícími členy byly Německo, Maďarsko, Rakousko a Švédsko, brzy se však federace rozrostla o většinu evropských zemí včetně Československa a kolébky tohoto sportu - Anglie. V roce 1998 byl stolní tenis zařazen na program letních olympijských her.

Tato sportovní disciplína se může hrát na různých úrovních, od rekreačních zápasů s přáteli nebo dětmi, až po soutěžní utkání v různých třídách, které jsou kvalitativně rozděleny.

Stolní tenis patří mezi nejrychlejší a psychicky nejnáročnější sporty na světě. V současné době má třetí největší počet registrovaných hráčů v České republice, hned za fotbalem a hokejem.

Pro začínající hráče tento sport není finančně náročný. Na rekreační hru postačí pálky a míčky nižších cenových relací, které splní očekávání konzumentů. Problémem se může jevit pouze to, na čem hrát. Hrací stoly jsou snad ve všech rekreačních střediscích nebo domácnostech po celé ČR. Dostupnost ke sportu je velmi snadná a i díky tomu je stolní tenis tak rozšířen. Pravidla, podle kterých se stolní tenis hraje, prošla určitými změnami, ale nejsou nikterak náročná na porozumění pro všechny věkové kategorie.

Téma mé diplomové práce je mi velmi blízké, sám jsem aktivním hráčem stolního tenisu a působil jsem také jako vedoucí týmu Bohuslavice nad Vláří „B“. Stolní tenis má mnoholetou historii. Bývalé Československo patřilo evropské země s dlouholetými úspěchy. Dnešní situace ve stolním tenise je v ČR velmi složitá. V současnosti stolní tenis, stejně jako sport obecně, v ČR trápí finanční situace. Zajištění finančních prostředků na stolní tenis je velmi složité, protože není příliš divácky atraktivní (chybí mu určitá show), což má za následek nezájem médií, a z toho důvodu není lákavý pro investice od sponzorů. Kvalita a konkurenční schopnost je díky nepříznivé situaci na nízké úrovni.

Průměrný plat profesionálního hráče stolního tenisu v ČR je 15 000 Kč plus prémie stanovené klubem. Pouze nejbohatší kluby dokážou nabídnout větší finanční ohodnocení, což má za následek, že nejlepší hráči se soustředí např. v nejlepším českém klubu posledních let El Niño. V tom horším případě odejdou do zahraničí, kde většinou hrají pouze v nižších soutěžích, ale za vyšší plat než v ČR. Tím se v extralize snižuje atraktivnost pro diváka, média a sponzory. Dále se snižuje konkurenční schopnost týmů a v popředí pak zůstane jen několik výkonnostně kvalitních týmů.

Diplomová práce identifikuje příčiny a nedostatky současného stavu stolního tenisu v ČR. **Cílem práce je pomocí metod a technik výzkumu nastínit strategie řízení extraligy ve stolním tenise, které povedou ke zlepšení současného postavení stolního tenisu a k zajištění finančních prostředků pro Českou asociaci stolního tenisu a kluby.** Analýza vnějšího, vnitřního prostředí a výběr strategií jsou pro kluby důležité pro jejich další působení a rozvoj.

První část diplomové práce se zaměřuje na seznámení se všemi pojmy, které se váží k tématu práce. V této části také vysvětlují principy použitých metod, mezi které patří SWOT analýza, metoda komparace, pozorování a dotazování. Dále pak rozbor makrookolí pomocí PEST analýzy, analýzy 4C a Porterovy analýzy konkurenčních sil.

V praktické části představují asociace stolního tenisu a jejich činnosti, dále kluby účastníci se extraligy ve stolním tenise. Pomocí výše zmíněných metod byla provedena podrobná analýza prostředí stolního tenisu v ČR. V závěru této jsou navrženy strategie pro extraligu stolního tenisu v České republice.

2 MANAGEMENT A MARKETING SPORTU

2.1 Management a sportovní management

Management je nekončící proces, který hledá cesty, jak dosáhnout maximální efektivity jednotlivých subjektů organizace. Je to proces zabývající se rozmístěním materiálu, lidí a finančních zdrojů. Management nastavuje standardy, určuje rozpočet, plány, kontrolu, koordinaci, vedení a motivaci zaměstnanců a přijímá rozhodnutí. Management monitoruje problémy a zahajuje nesprávné operace, pokud není plánů dosahováno.¹

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopnosti a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

- *Plánování* – znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.
- *Organizování* – znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členovi organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.
- *Vedení* – znamená proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.
- *Kontrolování* – jedná se o sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.²

¹ BENNETT, Roger. *Management – business handbook*. 1. vyd. London: Pitman Publishing, 1991. 452 s. ISBN 0-7121-1421-1.

² BĚLOHLÁVEK, František. *Management / František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

Sportovní management

Lze jej chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, družstev, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb.

V naší odborné literatuře i v běžné praxi se vedle pojmu „sportovní management“ užívá také ekvivalentních pojmů „management sportu“ nebo „management tělesné výchovy a sportu“.³

Vznik tohoto pojmu si vyžádala sama tělovýchovná a sportovní praxe, především kvůli cílené snaze po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují. Kvůli uplatňování komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomému chování v prostředí sportovní konkurence, řešení specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.⁴

Komponenta managementu zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance, právo, komerce.

Komponenta sportu, z hlediska sportovního managementu, zahrnuje vedle oblasti zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách, také oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a také oblast služeb ve sportu.⁵

Manažer

Manažer je někdo, jehož primární činností je účast v procesech managementu. Konkrétně je manažer člověk, který plánuje a dělá rozhodnutí v oblasti organizování, vedení a kontroly lidí, v oblasti financí, psychologie a informačních zdrojů.⁶

³ DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.

⁴ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

⁵ DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.

⁶ GRIFIN, W. R. *Management*. 2. vyd. Boston: Houghton Mifflin, 1987. 781s. ISBN 0-395-35668-7.

Manažer ve sportu

Manažer ve sportu je řídicí pracovník, který řeší úkoly typické pro oblast sportu. Mezi jeho hlavní úkoly patří: plánování, organizování, vytváření organizačních struktur, výběr a vedení lidí, kontrola, marketing, finance, právní otázky a komunikace uvnitř i vně organizace. Základní úkoly manažera ve sportu jsou tedy stejné jako manažera ve výrobní sféře, pouze se jeho činnost zaměřuje na práci ve sportovním klubu nebo výrobě sportovního vybavení.⁷

2.2 Sportovní klub

V problematice sportovního prostředí je nutné si uvědomit, že nelze výrobní podnik, ať už jeho způsob podnikání nebo výrobní faktory, a sportovní klub považovat za totožné ekonomické jednotky. V rámci sportovních odvětví existují jistá specifika. Produktem sportovních klubů je služba zákazníkovi - sportovní utkání, jež má nehmotný charakter a je fanoušky spotřebováno v daném okamžiku hry, je tedy nepřenositelný, neopakovatelný. Hlavním produkčním faktorem jsou v tomto případě hráči klubu, vedení v účetnictví jako nehmotná aktiva, která se v průběhu plynutí kontraktu postupně odepisují. V účetnictví sportovních klubů v České republice je však na místě aktiv v rozvaze nenalezneme.

Podle Čáslavové (2009, s. 74) „sportovní kluby mohou vznikat na bázi ziskových organizací. U ziskových organizací se jedná většinou o akciové společnosti s ručením omezeným. U neziskových organizací fungují především občanská sdružení nebo příspěvkové organizace“.

2.3 Cíle sportovních klubů

Každá sportovní organizace existuje za určitým účelem. Sportovní kluby si stanovují cíle sportovní i ekonomické, někdy taky cíle sociální. Sportovní cíle jsou vždy vztaženy k sociálně ekonomické situaci organizace.

Sportovní cíle se týkají především zviditelnění sportu, který klub provozuje a současně jeho nestálého pronikání do podvědomí veřejnosti. Patří sem také plánované

⁷ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

umísťování jednotlivých družstev klubu v soutěžích, ve kterých působí, zvyšování úrovně a doplňování hráčů a udržení nebo rozvoj své dosavadní činnosti.

Ekonomické cíle jsou orientovány především na vytváření finančních zdrojů, na investice a materiální vybavení, které umožní stabilní chod organizace.

Sociální cíle se zaměřují na kladné ovlivňování veřejnosti pomocí sportovních aktivit.

Každá sportovní organizace volí při dosahování vytyčených cílů jinou strategii. U neziskových organizací je volba strategií silně navázána na finanční prostředky od sponzorů. Kapitálově silný sponzor umožňuje náročnější a odvážnější strategie rozvoje klubu.⁸

2.4 Metody a techniky výzkumu

V následující kapitole budou popsány jednotlivé metody a techniky výzkumu, např. SWOT analýza, PEST analýza, komparace, dotazování, „4C“, a další.

2.4.1 Metoda SWOT

V rámci této metody se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí, resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení.⁹ Přehledné zpracování vnitřního a vnějšího prostředí uvádí Tab. 2.1.

SWOT je zkratkou anglických slov

- **Strenghts** (přednosti, silné stránky organizace),
- **Weaknesess** (nedostatky, slabé stránky organizace),
- **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí),
- **Threats** (hrozby z vnějšího prostředí).

⁸ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

⁹ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

SWOT analýza není pouze seznamem jednotlivých klíčových faktorů působících na organizaci, neměla by výrazně přispět k formulaci budoucích strategií organizace.¹⁰

SWOT analýza se vypracovává nejčastěji formou matice. Na základě vzájemného porovnání nejdůležitějších příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí a nejvýznamnějších silných a slabých stránek z vnitřního prostředí, vyplývají v matici čtyři základní kvadranty, které jsou uvedeny v obr. 2.5

Tab. 2.1 Matice SWOT

<div style="text-align: center;"> Vnitřní prostředí Vnější prostředí </div>	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Příležitosti Opportunities	Strategie SO (maxi – maxi) „VYUŽITÍ“	Strategie WO (mini – maxi) „HLEDÁNÍ“
Hrozby Threats	Strategie ST (maxi – mini) „KONFRONTACE“	Strategie (mini – mini) „VYHÝBÁNÍ“

Zdroj: POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management* / Zdeněk Pošvár, Helena Chládková. Vyd 1. Brno: Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

Na *příležitostech* se můžeme dívat ze dvou pohledů. Jednak to jsou příležitosti, které pomohou podniku eliminovat hrozby, jednak rozvojové příležitosti pro podnik.

Kombinací *silných a slabých stránek* firmy a příležitostí a hrozeb vznikají různé varianty strategického chování podnikatelského subjektu ve vztahu k budoucímu vývoji.

Podle charakteru odvětví a kombinací *vnitřních i vnějších* stránek pak lze pro organizaci volit různé varianty strategií, které vycházejí ze čtyř možných přístupů

- **Strategie SO** využívá silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí
- **Strategie WO** se zaměřuje na překonávání slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- **Strategie ST** se snaží pomocí silných stránek neutralizovat hrozby z vnějšího okolí.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Management* / František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

- **Strategie WT** minimalizuje slabé stránky a hrozby z vnějšího prostředí.¹¹

Při vyhodnocování a volbě různých strategií by měly být jako prioritně realizovány SO a WT na něž by měli být soustředěovány podnikové zdroje. Hlavními výhodami SWOT analýzy jsou jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost a názornost.¹²

2.4.2 Metoda dotazování

Dotazování je metoda, při které zjišťujeme jevy, které pozorování zůstávají skryté. Dotazy jsou kladeny ústní nebo písemnou formou. Předností písemných dotazů je menší časová náročnost na shromáždění příslušných informací a stejný systém kladení otázek, který není při ústním dotazování zcela zaručen. Rozlišujeme dotazování

- ústní,
- písemné.

2.4.3 Metoda pozorování

Cílevědomé, plánovité a systematické sledování určitých skutečností. Je to metoda, kdy jsou informace získávány bezprostředním smyslovým vnímáním. Jedná se o nejuniverzálnější metodu, která poskytuje prvotní informace o sledovaném jevu či objektu a je většinou základem každého výzkumu.

Pozorování je výběrovým vnímáním, kdy se vymezuje předmět pozorování s ohledem na výzkumné cíle. Opakováním pozorování lze dosáhnout větší korektnosti metody a minimalizace náhodné složky ve formalizovaném vztahu.

2.4.4 Metoda komparace (srovnání)

Je jednou z nejpoužívanějších vědeckých metod práce. Umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů. Při srovnávání se zjišťují shodné či rozdílné stránky různých předmětů, jevů, úkazů či ukazatelů. Srovnávací kritérium může být vymezeno věcně, prostorově nebo časově. V podstatě existuje dvojí způsob srovnávání:

- srovnávání pojetí problémů, názorů, vytváření, ověřování či zdůvodňování vlastního stanoviska (postupu, úvah);

¹¹ VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

¹² POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management / Zdeněk Pošvář, Helena Chládková*. Vyd 1. Brno: Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

- srovnávání jako nástroj měření, zjišťování, objektivizace a hodnocení dosažených výsledků (např. ukazatelů).

Na základě komparace lze vyslovovat vědecké závěry, nicméně není to vědecká metoda nevyvratitelná a samotnou komparaci nelze použít jako přímý vědecký důkaz.

2.4.5 Metoda PEST

Jedním z možných popisů vlivů v externím okolí podniku je využití metody PEST. V tomto modelu zařazujeme to, co si myslíme, že jsou důležité externí faktory. Vybrané faktory používané při PEST analýze jsou uvedeny v Tab. 2.2 Pro účely zkoumání a analýzy makroprostředí se vžilo následující dělení:

- **Politické a právní prostředí.** Je tvořeno mnoha faktory, které vytyčují směry rozvoje společnosti, vytvářejí politický a právní rámec pro její vývoj. Rozhodují o tom, zda ve společnosti bude spíše příkazová či tržní nebo smíšená ekonomika. Politické a právní prostředí vytváří především vláda.
- **Ekonomické prostředí.** Je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství.
- **Sociální prostředí.** Tato oblast zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti.
- **Technické a technologické prostředí** zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Rozvoj techniky a technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci organizace.¹³

¹³ POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management / Zdeněk Pošvář, Helena Chládková*. Vyd 1. Brno : Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

Tab. 2.2 Vybrané faktory používané při metodě PEST

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trendy vývoje HDP ✓ Ekonomické cykly ✓ Úrokové sazby ✓ Vývoj peněžní zásoby ✓ Míra inflace ✓ Míra nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antimonopolní opatření ✓ Politika zdanění ✓ Sociální politika ✓ Stabilita vlády ✓ Zákony na ochranu životního prostředí
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografický vývoj ✓ Rozdělování důchodů ✓ Mobilita obyvatelstva ✓ Vývoj životní úrovně ✓ Míra vzdělanosti obyvatelstva ✓ Přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vládní výdaje na výzkum a vývoj ✓ Trendy ve vývoji a výzkumu ✓ Rychlost technologických změn ✓ Míra zastarávání technologií ✓ Vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

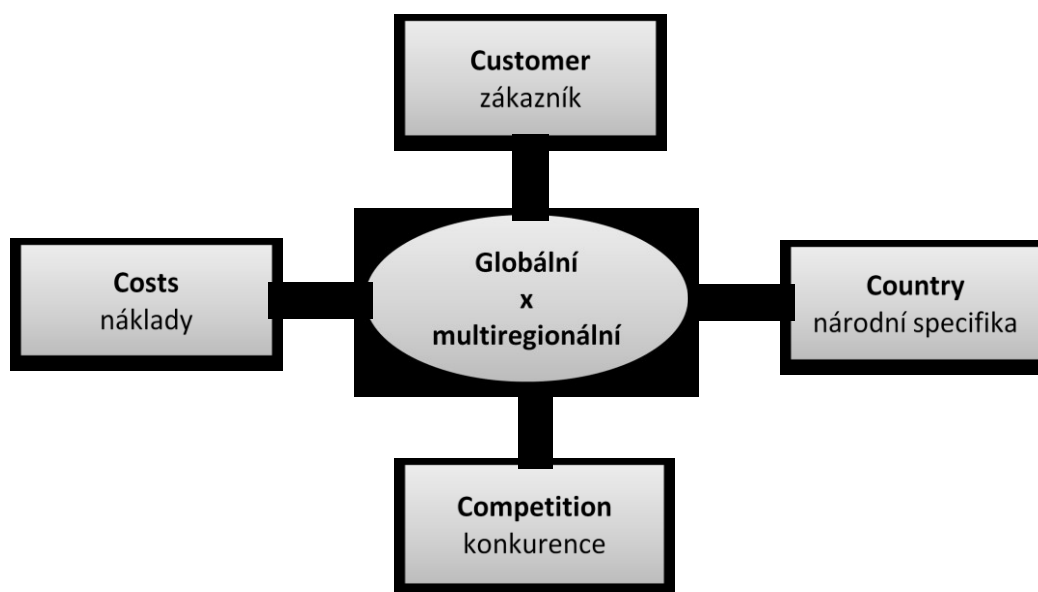
Protože sledování a analýza výše popsaných faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností. U PEST analýzy je nejdůležitější skutečností, to že má být zaměřena do budoucna na nejvýznamnější vývojové trendy.¹⁴

2.4.6 Metoda „4C“

Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem těchto metod je podnítit manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku. Název „4C“ je možno rozložit na jednotlivé složky uvedené v Obr. 2.1.

¹⁴ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

Obr. 2.1 Metoda „4C“



Zdroj: KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

Customers - zákazníci

V této oblasti si klademe základní otázky charakterizující našeho zákazníka. Zabýváme se tím, zda jsou jeho požadavky homogenní, nebo zda jsou regionálně odlišné, zda je možné požadavky uspokojit homogenním výrobkem či službou.

Country - národní specifika

Národní specifika vypovídají o obchodní politice dané země. Úroveň liberalizace trhu, existence celních bariér, dovozních kvót popřípadě národních subvencí a protekcionismu. Zároveň je vhodné mít dobré povědomí o technických standardech vyžadovaných danou zemí, rozdílnost těchto standardů v jednotlivých zemích může být významnou překážkou, případně zvyšovat nákladnost investice. V neposlední řadě je nezbytné dobře znát kulturní prostředí, ve kterém se chystáme podnikat.

Costs - náklady

Mezi významné položky nákladů patří především náklady na vývoj, je proto třeba pečlivě zvažovat technologickou náročnost produktu. Stejně i životní cyklus výrobku je třeba uvažovat při predikci nákladů.

Competition - konkurence

V modelu „4C“ mluvíme o globální konkurenci, tedy jakým způsobem ovlivňují velké až nadnárodní organizace menší organizace s menší geografickým rozsahem.¹⁵

Po zhodnocení těchto faktorů může firma v rozhodování o uplatnění globální expanze dojít ke třem závěrům.

- Globální strategie
- Multiregionální strategie
- Globální homogenní strategie

Metody PEST, tvorba scénářů ani „4C“ nemají ambice stát se pro manažery algoritmy na zkoumání makrookolí. Jejich smyslem je naopak vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech.¹⁶

2.4.7 Analýza konkurenčního prostředí

Význam strategického řízení spočívá ve skutečnosti, že podniku pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytná k zajištění prosperity podniku, zejména s ohledem na působení konkurenčních sil a tlaků.¹⁷

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Celá analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu a tak k možnosti učinit závěry o celkové relativní atraktivitě nebo neatraktivně odvětví. V tomto auditu musí být zohledněn i pohled zúčastněného podniku.

Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Nyní se do popředí dostává konkurence.

¹⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza* /Helena Sedláčková, Karel Buchta. 2.přepřac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

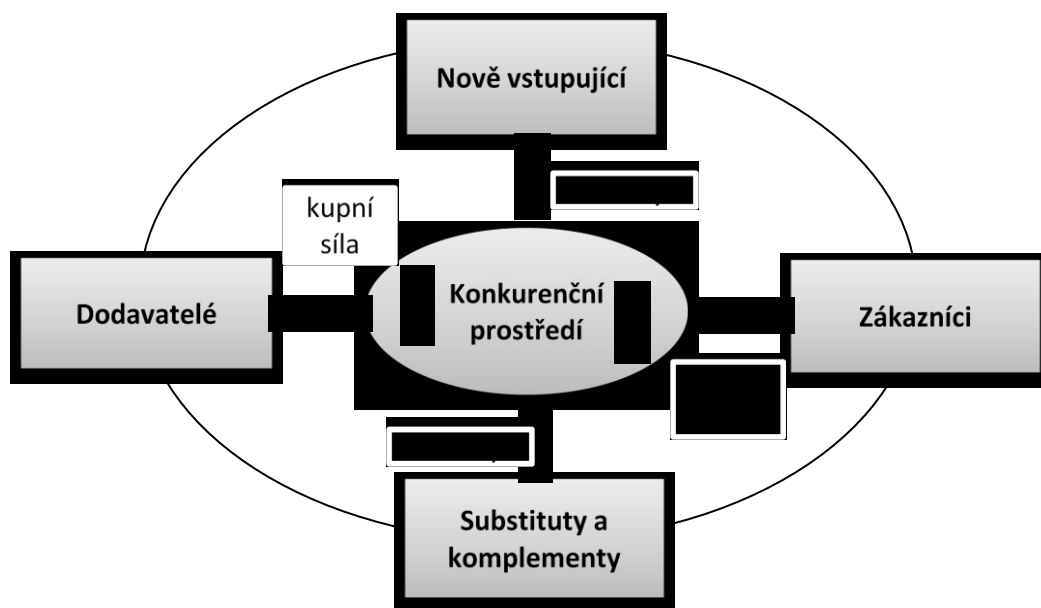
¹⁶ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. 2. přepřac. a rozš. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Porterův model pěti sil (5F)

Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování a tvorbu konkurenční výhody podniku.¹⁸ Obr. 2.2 znázorňuje tento model.

Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

Při použití konstrukce Porterových pěti konkurenčních sil může organizace analyzovat a pochopit konkurenci v konkrétním odvětví. Všech pět sil společně určuje intenzitu konkurence a ziskovosti v odvětví. Největší z těchto sil se stává rozhodující z hlediska formulace strategií.¹⁹

¹⁸ POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management / Zdeněk Pošvář, Helena Chládková*. Vyd 1. Brno: Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

¹⁹ KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu. Jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. Vyd 2. Brno: Computer Press, 2006. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

2.4.8 Situační analýza vnitřního prostředí

Konkrétním účelem situační analýzy vnitřního prostředí podniku je identifikovat faktory úspěchu a na základě jejich zhodnocení definovat silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde je ostatní organizace úspěchy neměla. Silné stránky je možno charakterizovat jako:

- Významné vlastnosti podniku a výrobků (služeb), které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem.
- Významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí.
- Přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj organizace.²⁰

Slabé stránky jdou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti podniku. Může se jednat např. o absenci nezbytných zdrojů, schopností, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé zařízení, apod. Jsou to rizika, která mohou vést ke ztrátě konkurenceschopnosti organizace.

Definování silných a slabých stránek výrobku nebo organizace je obtížné, protože mohou být správně definovány pouze na základě srovnání s konkurenčními výrobky nebo organizacemi a pro takové srovnávání není vždy k dispozici dostatek potřebných informací.

Z metodického hlediska je situační analýza vnitřního prostředí podniku interním auditem, jehož předmětem může být celý podnik, jeho jednotlivé subsystémy, procesy aj.²¹

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou musí podnik disponovat, aby byl schopen reagovat na příležitosti a hrozby vznikající v jeho okolí. Proto je tato analýza tak důležitá a je orientována jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikování jednotlivých specifických předností podniku, jako základu konkurenční výhody.²²

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

²¹ POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ *Management*. Vyd 1. Brno: Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

²² SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

2.4.9 Situační analýza vnějšího prostředí

Obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit co se v okolí organizace děje a na základě toho se pokusit předvídat co se může stát, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace a jak by se na současné i přepokládané změny měla organizace připravit, jak by na ně měla reagovat, co by měla udělat.

Konkrétním úkolem této analýzy je identifikovat tržní příležitosti, které vnější prostředí organizace nabízí. Na druhé straně je určit hrozby, kterým bude muset organizace v nejbližší době vnějšího prostředí čelit.

Při aplikaci situační analýzy vnějšího prostředí se doporučuje postupovat ve dvou stupních. Nejprve je nutné analyzovat faktory z mezinárodního, národního a regionálního prostředí s tím, že je rozdělíme do skupin dle PEST analýzy. Druhým stupněm je vytvoření analýzy oborového prostředí.²³

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makro úrovni. K tomuto účelu slouží tzv. PESTE analýza. Její výsledky se přenášejí do dalších částí strategické analýzy např. SWOT analýzy. Hlavním cíle uvedených metod je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.²⁴

2.5 Strategické řízení podniku

Sedláčková (2006, s. 33) tvrdí, že: „Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií“. Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.²⁵

Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací

²³ POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management / Zdeněk Pošvář, Helena Chládková*. Vyd 1. Brno : Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

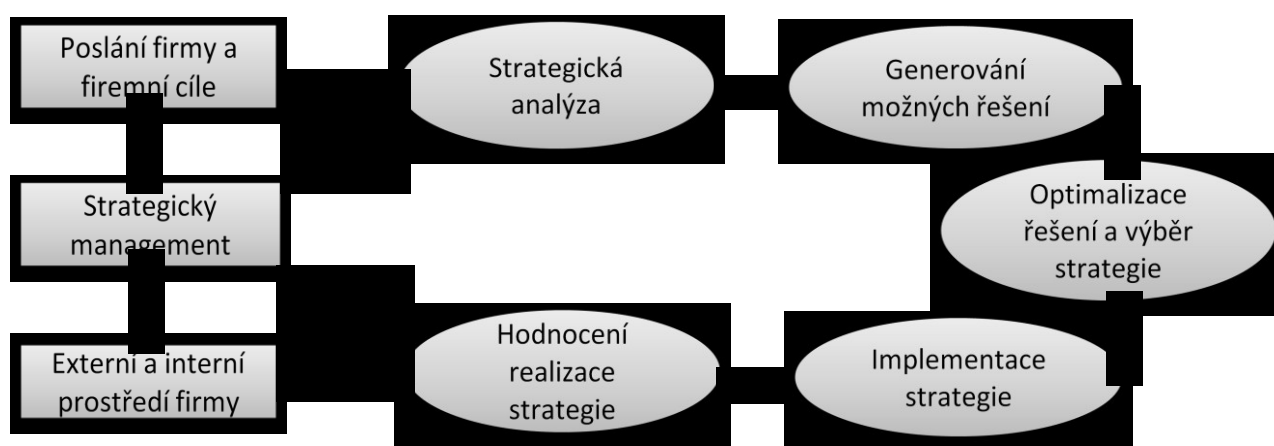
²⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza / Helena Sedláčková, Karel Buchta*. 2.přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Strategické řízení je uskutečňováno jako proces v logickém sledu navazujících činností. Jednotlivé činnosti by měli být v interaktivních vztazích, což znamená, že mohou probíhat současně a navzájem se ovlivňovat. V teoretické rovině jsou pro snadnější pochopení jednotlivé části oddělovány, v realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností.

Prostřednictvím strategického řízení může vrcholový management integrovat podnik v jeden celek, soustřeďovat jeho síly, vytvářet, upevňovat a zajišťovat systémové vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary za účelem dosažení efektivity úspěchu podniku. Tento způsob řízení zahrnuje ve velké míře rozhodování o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích, takže čistě logicky vyžaduje i nerutinní tvůrčí přístupy. Probíhá ovšem v podmínkách stále větší nejistoty.²⁶

Pro snadnější orientaci strategického řízení bylo vytvořeno schéma – Obr. 2.3, které zobrazuje proces strategického řízení a ukazuje, že je to proces nepřetržitý.

Obr. 2.3 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8.

²⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza* /Helena Sedláčková, Karel Buchta. 2.přepřac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Strategie

Podle Keřkovského (2002, s. 78) je strategie: „*činnost směřující k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění jeho celkové prosperity a úspěšnosti. Strategie představuje postup k dosažení jednotlivých cílů, při nichž se nejlépe uplatní přednosti podniku*“. Proces tvorby strategií je výsadní a nepřenosná odpovědnost vrcholového managementu podniku.

Strategický plánovací cyklus

Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů. Lze jej rozdělit do tří základních tematických okruhů: na analytickou, strategickou a realizační část, jejímiž výsledky na sebe navzájem navazují.²⁷

Tab. 2.2 Strategický plánovací cyklus

definice poslání a cílů externí analýza interní analýza	Analytická část ↓↓
definice řešených problémů možnosti řešení stanovení priorit a výběr strategie	Strategická část ↓↓
operační plán realizace plánu kontrola plánu a hodnocení plán návazných činností	Realizační část

Zdroj: KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

²⁷ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

Přístupy strategického řízení

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci jednotlivých strategií. Často bývá využíváno hierarchického přístupu založeného na formulaci.

- **Poslání** – identifikuje základní funkci podniku. V podstatě vyjadřuje smysl existence organizace.
- **Vize** – mívá na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku.
- **Strategické cíle** – jsou očekávané budoucí výsledky podniku. Jejich formulace úzce souvisí s posláním a vizí podniku. Strategické cíle představují stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.
- **Strategie** – představuje cestu, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů organizace. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věčný rozvoj podniku.²⁸

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, které přímo souvisí se stanovením poslání společnosti a strategické vize, která definuje základní strategický otevřený cíl organizace a která je dále vymezena v podobě konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku.

Je vhodné si uvědomit, že v praxi se manažeři běžně setkávají se situacemi, kdy cíle různých zájmových skupin jsou v přímém rozporu. Lze uvést například vyjednávání o znění kolektivní smlouvy s odborovou organizací. Zatímco vlastníci podniku jsou v tomto případě přímo zainteresováni na co nejnižších mzdových nákladech, zaměstnanci (resp. jejich zástupci) se na stejný problém dívají z opačné strany. Pro úspěšné plnění vytyčených cílů je však zpravidla zapotřebí získat podporu obou stran. Z tohoto důvodu je vhodné stanovit cíle organizace tak, aby odpovídaly názorovému konsenzu v širších souvislostech. Teprve takto definované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za opodstatněnou. Strategické analýzy pak provádíme jednak vzhledem k prostředí, v němž podnik existuje, a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku.²⁹

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza* /Helena Sedláčková, Karel Buchta. 2.přepřac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

²⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza* /Helena Sedláčková, Karel Buchta. 2.přepřac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. Úkolem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny důležité faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít určitý vliv na konečnou volbu cílů a strategií podniku.³⁰

2.6 Strategické řízení ve sportovním klubu

Čáslavová (2009, s. 56) tvrdí, že „*se strategické řízení zaměřuje na budoucí potřeby sportovních a tělovýchovných organizací. Jedná se především o rozvoj sportovního klubu. V tomto přístupu se na sportovní výkon nahlíží jako na zboží*“. To je hlavní důvod, proč se ve strategickém řízení činností sportovních klubů vyskytují převážně marketingové nástroje, s jejichž pomocí má být ve sportovních klubech zvýšena kvalita nabízených sportovních programů, výkonů a služeb. Jde hlavně o správně nastavenou cenu za sportovní utkání. Důraz se klade na propagaci sportovního klubu a kvalitu personálu (řídící pracovníci, trenéři a sportovci). Nejdůležitější prioritou je tedy životaschopnost sportovního klubu.³¹

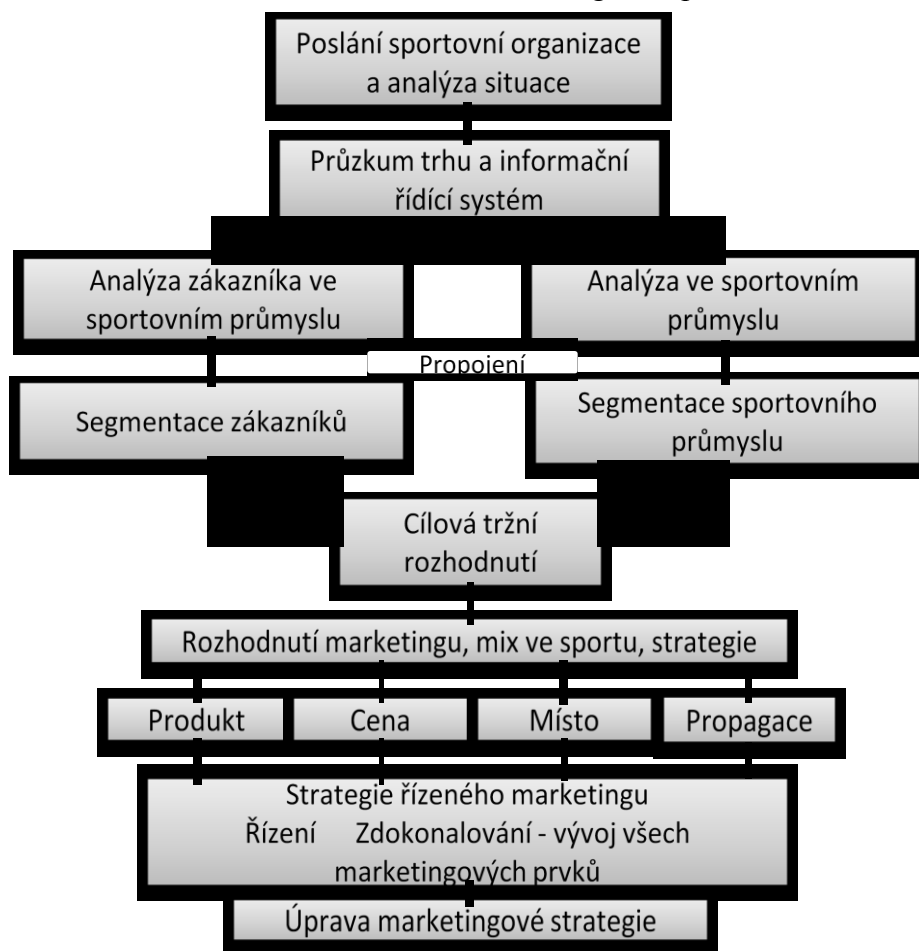
2.7 Marketing

Kotler (2004, s. 23) tvrdí, že „*marketing z celospolečenského hlediska je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé, to co bud' potřebují, nebo to po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny na komodity jiné nebo za peníze*“. Řízený marketing vystihuje následující Obr. 2.4.

³⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

³¹ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

Obr. 2.4 Model řízeného marketingu ve sportu



Zdroj: ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

2.7.1 Marketing ve sportu

Význam, nárůst a uplatňování marketingu ve sportu během posledních desetiletí je evidentní. Jeho projevy ve sportovním prostředí jsou stále výraznější, je to z důvodu, že sportovním organizacím přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit.

Marketingové nástroje jsou zbraní v boji sportovních středisek a klubů o zákazníka, které jsou využívány kvůli rostoucí konkurenci v posledních letech. Aplikace marketingu jsou charakteristické zejména pro organizace, vyrábějící sportovní zboží jako je sportovní obuv, textilní výrobky pro sport, tak marketingové agentury, které připravují a vyhodnocují sponzorské projekty pro firmy, které podporují sport nebo pro samotné sportovní organizace.³²

³² ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

Sportovní organizace, které jsou v neziskovém sektoru, mají obchodní činnost jako doplňkovou v mezích, jak to povolují především daňové zákony v republice. Naproti tomu, právnické osoby obchodních společností v oblasti sportu, provozují jako svoji základní aktivitu komerční činnost se sportovními produkty.

V oblasti sportu se marketing se svými nástroji začíná výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i neziskové organizace si uvědomují, že zákazníci velmi výrazně přispívají k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace. Projevuje se zde nutnost identifikovat a analyzovat své konkurenty, vyvíjet cenové strategie. Zároveň je důležitá systémová informovanost zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a definice, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostane.³³

2.7.2 Sportovní reklama

Reklama je placená, neosobní forma prezentace produktů. Je to nejrozsáhlejší část propagačního mixu, protože na nás působí každý den. Jedná se o jednostrannou formu sdělení, kterou se firma snaží oslovit veřejnost prostřednictvím komunikačního média (televize, tisk, rádio, atd.) Hlavním cíle reklamy je přimět spotřebitele ke koupi produktu.³⁴

Jedním z nástrojů marketingu v tělesné výchově a sportu je sportovní reklama. Termínem „*sportovní reklama*“ označujeme tři typy reklamního sdělení

- **Sportovní reklama** – reklama umístěvaná na sportovním nářadí, náčiní, ve sportovním prostředí.
- **Sportovní reklama** – reklama obecná, využívající pro propagaci osobnost sportovce
- **Sportovní reklama** – reklama na sportovní zboží klasického charakteru (lyže, sportovní oblečení...).³⁵

³³ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

³⁴ KOTLER, Philip. *Marketing/ Philip Kotler, Gary Armstrong*. Praha: Gradac, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

³⁵ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

Reklama umístovaná ve sportovním prostředí je stále více populární. Pojem sportovní reklama je vztahován k reklamě, která využívá specifických komunikačních médií z oblasti sportu.

- Reklama na dresech a sportovních oděvech
- Reklama na sportovních číslech
- Reklama na mantinelu
- Reklama na sportovním nářadí, náčiní
- Reklama na výsledkových tabulích

Sportovní reklama může plnit všechny výše zmíněné funkce reklamy. Při jejím vytváření je třeba brát v úvahu, že sport je fenoménem naší doby a podílí si na něm miliony lidí na celém světě. To je hlavní důvod, proč sport přitahuje tak velký zájem firem. Důležitým motivem k reklamě je i vysoké společenské postavení a prestiž předních světových sportovců.³⁶

2.7.3 Sportovní sponzoring

Jisté formy sportovního sponzorství se objevovaly již ve starověkém Řecku, kdy vítězové olympijských soutěží dostávali čestné dary, občanství, doživotní zabezpečení v rámci městského státu atp. Dnes je třeba sportovní sponzoring chápat, jako specifický prostředek k zajištění dodatečných finančních zdrojů. Sponzoring, je nástrojem marketingové komunikace. Je to podpora formou finančního nebo materiálního daru. Sponzorství v současnosti velký důraz na marketingový přínos pro sponzora, především pokud jde o jeho zviditelnění. V souvislosti se sponzorskou činností je třeba si uvědomit rozdílné formy podpor.

- **Mecenášství** – je opakovaná podpora sportu, kultury, vědy a ostatních oblastí bez očekávání protislužeb. Název je odvozen od jména římského občana G. C. Maecenase.
- **Dárcovství** – je jednorázová podpora, kdy dárcem má pouze radost a potěšení z toho, že sportovec může vykonávat svoji činnost.
- **Nadační činnost** spočívá v podpoře nadačních cílů z vlastních nahospodařených zisků.

³⁶ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

- **Sponzorství** – je jedna z marketingových komunikačních aktivit, kdy sponzor očekává za svoji službu protislužbu³⁷.

2.7.4 Formy sponzorování ve sportu

Sportovní odvětví lze financovat různými formami, ty nejčastější jsou popsány v této části práce.

Sponzorování jednotlivých sportovců

Tato forma je nejvíce rozšířená ve vrcholovém sportu. Sportovec dostává vedle finanční podpory často i další materiální pomoc jako sportovní oblečení, náčiní nebo vozidlo aj.

Sponzorování sportovních akcí

U tohoto typu sponzorování jsou větší možnosti, které lze nabídnout sponzorovi, zejména reklamní možnosti.

Sponzorování sportovních klubů

Tato forma sponzorování přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi.

Sponzorování sportovních týmů

Uvedená forma sponzorování dnes u nás hojně přešla i do výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor poskytuje zejména finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Sponzorovaný tým nabízí především reklamu na dresu, reklamu prostřednictvím inzerátu, opatření na podporu prodeje.

Sponzorování ligových soutěží

V Posledních letech využívají velké firmy možnosti stát se partnerem ligových soutěží. V ČR tato situace dominuje především ve fotbale a ledním hokeji. Firmy, které představují partnery, mají svá firemní označení v názvu soutěže a využívají multifunkční prezentace

³⁷ DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.

na všech stadionech klubů zúčastněných v soutěži s dopadem na přímého diváka, tak i na veřejnost sledující masmédia.³⁸

Znalost forem sponzorování je nezbytnou podmínkou správné orientace a postupu při vyhledávání a získávání sponzora nebo sponzorů. Lze volit různé přístupy a oslovení potenciálních sponzorů je možné diferencovat od zadání pro reklamní agenturu až po způsoby realizace osobního kontaktu zástupcem sportovního klubu.

Zařazení sponzoringu mezi komunikační marketingové nástroje

Komunikační mix jako podsystém mixu marketingového se snaží pomoci optimálních kombinací různých nástrojů dosáhnout vytyčených marketingových cílů. Komunikačním mixem se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout firemních cílů.³⁹

Komunikační nástroje dělíme na přímé a nepřímé.

1) Přímé – jsou nástroje vysoce zaměřené na individuální oslovení zákazníka. Jedná se o nástroje, které jsou orientovány na prodej, které poskytují přesnější informace o zákaznících než nástroje nepřímé komunikace. Mezi přímé nástroje řadíme:

- *osobní prodej* – prodej prostřednictvím ovlivňujícího procesu prezentace výrobku v přímém kontaktu s kupujícím,
- *telemarketing* – je forma, kdy výrobek je nabízen formou telefonického hovoru, kdy prodejce vysvětluje přednosti výrobku. Mezi formy telemarketingu řadíme i tzv. teleshopping, kdy zboží je představeno v krátkém televizním šotu a je možné ho objednávat na uvedeném telefonním čísle. Formou telemarketingu je i elektronické nakupování,
- *direkt marketing* - direkt mail, přímý marketing – mívá velmi pestrou podobu. Jsou to nabídkové dopisy, pohlednice, katalogy, brožury.

³⁸ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

³⁹ PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama / Jana Nagyová*. Praha: VOX, 1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1

2) **Nepřímé** – jsou nástroje hromadné, masové komunikace, které zasahují velké množství příjemců. Kontakt se zákazníkem je však zprostředkován neosobním prostředkem. Mezi nástroje nepřímé řadíme:

- *reklamu* – neosobní formu komunikace prostřednictvím médií,
- *podporu prodeje* – jedná se o jistou formu psychologického působení při rozhodování o koupi výrobku. Podpora prodeje je souhrn nástrojů, které účinně motivují k nákupu zboží. Mezi nejznámější nástroje uplatňované pro spotřebitele patří: vzorky, kupóny, bonusy, soutěže o ceny a ostatní – záruky, vyzkoušení produktu atp. K nástrojům uplatňovaných výrobcí produktů patří: slevy, zboží zdarma, dárkové předměty, ale i účast na veletrzích a výstavách⁴⁰,
- *public relations* – je jediný nástroj komunikace, který nekomunikuje o výrobku samotném. Jedná se o firemní komunikaci a vytváření vztahů s různými druhy veřejnosti (např. se zákazníky, dodavateli, akcionáři, zaměstnanci firmy, obecnou veřejností).⁴¹ Mezi jednu z forem public relations nástrojů patří mj. také sponzoring.

Situační analýza

Při vytváření marketingové strategie je třeba analyzovat situaci, ve které se klub nachází, díky které může klub vytvářet marketingové strategie. Formulovaná strategie vychází z reálných podmínek svého okolí.

Spolupracující okolí

Jedná se o veškeré právnické a fyzické osoby, které jsou ochotny podílet se na realizaci jednotlivých cílů, a to bezúplatně či za úplatu. Jde o dobrovolné pracovníky, investory, dodavatele, apod.

⁴⁰ HECZKOVÁ, Miroslava. *Základy marketingu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 1998. 62 s. ISBN 80-7248-010-3.

⁴¹ KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999. 122 s. ISBN 80-7261-006-6.

Konkurenční okolí

V tržním prostředí je důležité mít informaci o konkurenci. Tyto informace slouží k formování marketingové strategie. Jde o to, sbírat informace o organizacích a společnostech, pohybujících se ve stejné či podobné obchodní činnosti. Analýzy zachycují trendy a pohyb společností, nabídky produktů a služeb, finanční situaci, vývoj marketingových nástrojů a dalších faktorů.

Ekonomické okolí

Vývoj sportovní organizace může výrazně ovlivnit stav ekonomiky. Účastníci určitého trhu ve sporu analyzují současnou ekonomickou situaci a usuzují z této situace, jaké efekty to přinese jejich sportovní organizaci. Výrazně se diferencuje přístup sponzoringu ze strany firem. Ekonomicky silné firmy vycházejí ze své marketingové strategie a preferují sponzorské projekty s kombinací služeb eventuálně dalších produktů.

Politické okolí

Z pozice fyzických a právnických osob se jedná o vytvoření prostředí tolerance či netolerance ve veřejné sféře pro specifické obchodní činnosti ve sportu.

Sociální okolí

Důležitá pro rozvoj sportovní organizace a její obchodní činnost je znalost kulturních a sociálních tradic. Znalost a využití tohoto odvětví může přinést významné efekty sportovní organizace a na druhé straně své efekty může získat i společnost.

Právní okolí

V České republice je předmětem trvalé diskuze. Semináře z oblasti sportu, které se vztahují k obchodní činnosti a sponzorování, jsou nedostatečně podpořeny právními normami. Málokdy je přesně určené, kdy přesně a v čem. V našem právním systému není pojem sponzorování definován. Ve vyspělých tržních ekonomikách je brán jako obchod, který se soustředí i na hlediska sponzora a sponzorovaného. V ČR se forma obchodu právě

pod vlivem existujících zákonů dlouho směřovala s formou poskytování dary na účely sportu.⁴²

2.7.5 Marketingový mix sportovního klubu

Marketingový mix je základní strategií marketingu, kde se kombinují nástroje marketingu – produkt, cena, místo a propagace (product, price, place a promotion). V odborné literatuře se označuje jako 4P.

Kotlerova definice marketingového mixu je vysvětlována jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, by dosáhla na cílovém trhu svých marketingových cílů.*“ (Kotler, 2001, s. 193)

Marketingový management musí rozhodnout, jaké bude nabízet produkty pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se dostane produkt k zákazníkovi a jakým způsobem se bude ve sdělovacích prostředcích provádět reklama či využívání další formy propagace. Kombinace těchto nástrojů musí být vyvážená a řádně promyšlená. I cena musí být strategicky pojata tak, aby prodejnost produktu podpořila.⁴³

Produkt

Nachází se v centru marketingového mixu. Zákazníka zajímá hlavně funkce a užitek z produktu vzhledem k jeho potřebám a požadavkům. Sportovní produkt není produkt homogenní, který zahrnuje široké spektrum sportovního zboží, služeb, osob (sportovci), míst, myšlenek s hmotnými atributy, atd. Právě druhem sportovního produktu, který organizace působící ve sportu nabízí, se výrazně liší její marketingové strategie, ale i nástroje jako je cena, místo či propagační strategie. Za sportovní produkt může být považován např. nákup sportovního zboží, prodej sportovní reklamy, samotná sportovní hra, vstupenky atd.

Produkt se dělí:

- **hmotný produkt**, který má fyzický rozměr. Vyrábí se v masovém měřítku a musí být dopraven do místa prodeje. Hmotným produktem se nazývá zpravidla sportovní zboží (sportovní obuv, textil, rakety, atd.)

⁴² ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

⁴³ KOTLER, Philip. *Marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong*. Praha: Grada c 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

- **nehmotný produkt** nemá fyzický rozměr. Jsou to tedy převážně služby, místa a myšlenky. Sportovní služby si musí zákazník „prožít“ ve sportovním zařízení, kam musí přijít.

Cena

Výrazně ovlivňuje chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny je úzce spjata s druhem produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých výrobků se opírá o sportovní výrobky a služby, jindy závisí na úsudku představitelů poptávky (např. transfery hráčů). Tvorba ceny souvisí s průběhem poptávky, náklady a cenami konkurence a jedinečností produktu.

Distribuce

Znamená nalezení a zajištění cesty, po které se produkt dostane k zákazníkovi. Musí být promyšlena povaha distribučních kanálů, náklady na distribuci a určen charakter a hustota distribuční sítě. Povaha distribučních cest závisí hlavně na druhu produktu, na typu organizace a na zákazníkovi.

Propagace

Komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady tvoří tzv. propagační mix. V současnosti se ve sportu využívají všechny části propagačního mixu.⁴⁴

⁴⁴ KOTLER, Philip. *Marketing / Philip Kotler, Gary Armstrong*. Praha: Grada c 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ EXTRALIGY VE STOLNÍM TENISE

3.1 Asociace

Mezinárodní federace stolního tenisu (dále jen ITTF) je zastřešující organizací jednotlivých národních svazů sdružujících hráče stolního tenisu. Roku 1926 bylo Československo jedním ze zakládajících členů Mezinárodní federace stolního tenisu. ITTF má v současné době 202 členských organizací a sídlí v Lausanne ve Švýcarsku.

Činnost ITTF spočívá v několika oblastech:

- *pořádání mezinárodních turnajů* - sem spadá každé dva roky (od roku 1926) konané mistrovství světa, každoroční (od roku 1980) světový pohár. Za jednu z klíčových oblastí jsou považovány také mezinárodní turnaje v juniorských kategoriích. Turnaje, jejichž pořadatelem není přímo ITTF, jsou klasifikovány a na základě této klasifikace je určován jejich vliv na postavení zúčastněných hráčů v žebříčku ITTF.
- *sestavování mezinárodních žebříčků* - v rámci této činnosti ITTF shromažďuje výsledky turnajů a na jejich základě sestavuje pořadí hráčů, které je následně používáno pro nasazování do dalších turnajů. Žebříčky jsou sestavovány a zveřejňovány v intervalu jednoho měsíce na stránkách ITTF (vizte externí odkaz níže v tomto článku)
- *určování pravidel* - podobně jako řada jiných sportů, též stolní tenis byl značně ovlivněn vývojem nových hracích materiálů i tréninkových metod, což posouvalo převažující „optimální“ herní styl. Několikrát došlo během existence ITTF k situaci, kdy bylo žádoucí změnou pravidel podpořit sportovně i divácky atraktivní styl hry. Některé tyto změny jsou popsány v následujícím odstavci.

Jako součást péče o historii sportu i zajímavost provozuje ITTF v Lausanne také muzeum historie stolního tenisu.⁴⁵

⁴⁵ http://cs.wikipedia.org/wiki/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD_federace_stoln%C3%ADho_tenisu

ČAST - Česká asociace stolního tenisu

V roce 1925 už existovalo 5 klubů, které v říjnu 1925 ustavily Československou table-tennisovou asociaci. Rovněž byla vydána první oficiální pravidla hry. Nejvyšší orgán s největšími pravomocemi v ČR.

APK ČR - Asociace profesionálních klubů stolního tenisu ČR mužů

V roce 2000 APK ČR, která řídí naši nejvyšší soutěž mužů. Je nedílnou součástí ČAST, nižší soutěže navazují přímo na Extraligu ČR. Hlavní důvodem vzniku bylo oddělení mužského vrcholového a výkonnostního sportu. Počet členů APK závisí na počtu účastníků – v současné době jich je 12. Asociace má vlastní rozpis, který vyhovuje potřebám soutěže. V ostatním se vždy přizpůsobujeme soutěžnímu řádu ČAST. Hlavním cílem Asociace je získat média a udržet v české soutěži ty nejlepší české hráče.

3.2 Organizační struktura podnikání

Nejčastější formy, pro založení sportovní organizace v ČR, jsou obchodní společnosti nebo občanská sdružení. Převážnou část sportovních organizací v ČR tvoří právě občanská sdružení.

Občanské sdružení je jeden z typů neziskových organizací. Je to nevládní právní forma organizace. Jejich činnost je v zákoně o sdružování občanů č. 83/1990Sb. Členy sdružení mohou být jak fyzické, tak právnické osoby, které se rozhodnou založit sdružení, to vzniká registrací stanov na Ministerstvu vnitra České republiky. Členem Občanského sdružení může být každý, proto pro jeho vznik není potřeba žádné povolení, stačí registrace na Ministerstvu vnitra.⁴⁶

Občanské sdružení může v ČR podnikat pod vlastním jménem, v rámci cílů sdružení a případný zisk musí být použit pouze na dosažení cílů sdružení, na rozdíl od právních forem akciových společností či společností s ručením omezeným, kde jsou zisky použity pro nespecifikovatelné účely, a množství finančních prostředků je nesrovnatelné.

V současnosti stojí často za úspěchem jedince (sportovce) či organizace (sportovního klubu) jeho finanční síla. Pokud je cílem sportovní organizace podávat hodnotné výkony

⁴⁶ BOUKAL, Petr a Hana, VÁVROVÁ, H., *Ekonomika a financování neziskových organizací*, Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8

a dosahovat předních příček v tabulce, je nezbytné, aby disponoval kvalitním zázemím, zkušenými trenéry a poskytoval hráčům dobré materiálové vybavení. Tyto věci se však nezískávají zadarmo. V neziskových organizacích je možné vyzorovat tzv. samofinancování. V rámci tohoto typu podniky získávají své finanční prostředky buďto prostřednictvím „zdrojů získaných“ (vytvořené vlastní činností) nebo prostředků získaných od jiných (cizích) zdrojů mimo sportovní prostředí (veřejné rozpočty a rozpočty firem). Za nevýhodu tohoto typu financování je považována především nestabilita, tedy značné riziko budoucí existence.⁴⁷

3.3 Získávání finančních prostředků

Je mnoho způsobů, kterými kluby extraligy ve stolním tenise získávají finanční prostředky pro činnost organizace. Nejčastější zdroje příjmů sportovních klubů jsou členěny do několika základních oblastí:

- finanční prostředky z veřejných rozpočtů (dotace ze státního rozpočtu, dotace z kraje pro oblast mládeže v tělovýchově a sportu, dotace měst a obcí), nejčastější forma příjmů klubů, bez kterých by mnoho klubů nemohlo ani existovat;
- příjmy z vybraných členských příspěvků - zápisné (tzv. poplatek za evidenci), členské příspěvky (placeny jedenkrát ročně), oddílové příspěvky (jedenkrát měsíčně, někdy ročně). Výše členských příspěvků je v režii jednotlivých klubů;
- příjmy z prodeje vstupného, které využívá pouze jediný klub extraligy ve stolním tenise a to Sten Marketing Havlíčkův Brod Ostrov A (výše vstupného na domácí utkání je stanovena ve výši 30 Kč);
- startovné (na turnajích), výše startovného závisí na mnoha kritériích. Mezi základní kritéria patří: úroveň turnaje (dospělí / mládež, profesionálové (registrovaní hráči) / amatéři, turnaj ve dvouhře / čtyřhře / turnaj družstev, atd.). Zpravidla jsou turnaje dotovány od obcí a měst. Startovné, které jsou za účast vybrány, pokryjí jen část nákladů na turnaj (pronájem haly, osvětlení, ceny, občerstvení, vybavení). Mezi hlavní cíle turnajů patří především propagovat stolní tenis a vyhledávání talentů;

⁴⁷ NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

- příjmy plynoucí z odstupného, výchovného a hostování. Nejdůležitějším faktorem je postavení jedince v žebříčku úspěšnosti stolního tenisu ČR. Podrobné hodnocení je v Tab. 3.6;
- výdělečná činnost, kterou klub provozuje v souladu se zákonem o sdružování občanů č. 83/1990Sb;
- sponzoring (podrobněji v kapitole 3.5);
- sportovní reklama (podrobněji v kapitole 3.6);
- dary jsou častou formou příjmů klubů (dary poskytují především bývalí hráči, rodiče dětí, které hrají stolní tenis, nebo osoby úzce spjaté s daným klubem);
- mecenášství;
- bankovní úroky (závisí, jakou částkou disponují kluby, daná částka se následně zúročí v určité výši);
- bankovní úvěry, které jsou pouze dočasným poskytnutím finančních prostředků, kdy klub může dočasně disponovat s poskytnutými prostředky;
- zdroje z grantů EU, které podporují rozvoj sportů. Sport byl zahrnut do Lisabonské smlouvy v roce 2009 a to umožnilo UNII se problematice sportu více zabývat. Na podporu sportu jsou vytvářeny granty všech úrovní.

3.5 Sponzoři v klubech

Získávání sponzorů je v dnešní době velmi složité. Stolní tenis není masový sport, a proto do tohoto odvětví neplynou finanční prostředky v takové míře jako například do fotbalu a hokeje. V současnosti výše sponzorských aktivit má stagnující charakter. Hlavním důvodem je krize, která zasáhla stálé, ale i potencionální sponzory. Sehnat nového sponzora je nelehké, ale udržet si stávajícího je dvojnásobně těžší. Příjmy, které kluby získají od sponzorů, stačí na z $\frac{3}{4}$ na pokrytí nákladů celé sezony. Tato kapitola pojednává o jednotlivých sponzorech v klubech extraligy stolního tenisu pro sezonu 2012/2013.

SF SKK EL Niño Praha A je nejúspěšnější klub českého stolního tenisu v současnosti. Tento klub má stálé sponzory už po několik let, jsou to zejména TIBHAR, Sportspin, Městská část Praha 6, Karlovy Lázně.

Sten Marketing Havlíčkův Brod Ostrov A: Tento tým vznikl převedením licence z oddílu SKST Bratislava na firmu STEN marketing. Tento ojedinělý projekt se uzavírá na roky 2011-2015. Za tento klub hraje nejúspěšnější český stolní tenista Petr Korbel. Hlavním sponzorem je Sten Marketing, kde je Korbel jednatelem. Mediální atraktivnost českého sportovce získala pro klub mnoho sponzorů: vsenastolnitenis.cz, 3D Zahrady, A Reality Vysočina, Radegast Birell, Butterfly, Makléřská kancelář Charous a Moučka, Dostav HB s.r.o., Envirex, Expett Havlíčkův Brod, Ing. Pavel Fajmon, Fanalic, Hostinec u Kroupů, SP Scuderia Praha, Franc, Royal advertising, Go4games, Haku, KD Ostrov, Kajot, Kanvod, Mobilní maser, RM Facility s.r.o., Hit Rádio vysočina, Steak Jack Bar, Term Gas s.r.o., World Fishing, ŽSD, Ondřej Barták, Barvy HB, Carseuro cz, elektro-instalace.cz, H-it výpočetní technika, Hyundai HB s.r.o., Jantar penzion, Mipoplast s.r.o., Hotel Panský dům, Passage restaurant, Plavání Habry, Pribina TPK, Rebel Havlíčko Brodské pivo, Sinka reklama, Hostinská činnost Sýkora Pavel, Systém Tech s.r.o., Termetal Moravia a Trinstav s.r.o.,

Mezi podporovatele **SKST BANÍK Havířov** patří město Havířov, Charvát CHS, Moravskoslezský kraj, ha-vel, Z+M Servis, Nadační fond Kimex, Feratt, ČSOB pojišťovna a Sportspin. SKST BANÍK Havířov má specializovanou halu na stolní tenis, která splňuje všechny podmínky pro konání českých mistrovských a mezinárodních utkání. Součástí haly je hlediště pro 300 diváků. Díky takovému zázemí asociace poskytuje klubu finanční prostředky na podporu mládeže a reprezentace.

DTJ Hradec Králové získává finanční prostředky od města Hradec Králové, Královéhradecký kraj, Domistav, Kenox, K2 Roof s.r.o., www.pinec.cz, Colora, www.tecam.cz, Crater a MedSport.

SKST Liberec podporují BREX spol. s r.o., Warmnis spol. s r.o., PEKM Kabeltechnik s.r.o., Tisport arena, Hotel arena, Restaurace u cvičáků, Astra tirans, Erve design, Liberec a Liberecký kraj.

Reality Ruider, město Králův Dvůr, ČOS a TJ Sokol Králův Dvůr jsou hlavními sponzory klubu **Sokol Králův Dvůr A**

TTC Moravská Slavia Brno sponzorují především Město Brno, Jihomoravský kraj, Brněnské tělovýchovné sdružení, ASIO spol. s r.o., LTC Brno s.r.o., DŽOB, KEI, INTTERA – Jaroslav Šťavíček, Mravenec,

Sokol Hradec Králové jsou podporovány zejména městem Hradec Králové, Hejtmantství Kralovéhradeckého kraje, www.pinec.cz, ww.domistav.cz, Colora, s. r. o.

TJ Ostrava KST byl dříve známý pod názvem Mittal Ostrava, jelikož hlavním sponzorem byla společnost Mittal. Od roku 2012 se Mittal Ostrava nepodílí na financování klubu. V současnosti podporují TJ Ostrava KST společnosti HYUNDAI RELY, YASAKA, Stavební investorské noviny, Hydrosport, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Výtahy Ostrava a Statutární město Ostrava. Mediálním partnerem klubu je HITRÁDIO ORION.

KST Robot Mokré Lazce podniká jako občanské sdružení vlastní obchodní společnost. Jelikož občanské sdružení je nezisková organizace, pro účely spojené s podnikatelskou činností založilo firmu Robot Opava spol. s r.o., jejímž předmětem podnikání je pronájem reklamních ploch a zisk jde v celé výši pro klub stolního tenisu. Reklamní plochy pronajímá sponzorům Holding a.s., Joker klub, NO Sports Agency, Steel Partner, Temar spol. s r.o., Kovoblesk Opava s.r.o., ACA Autocentrála, www.sack.cz.

3.6 Reklama v jednotlivých klubech

Sponzoři mají možnost vybrat si některou z forem reklam, které jsou uvedeny níže. Každý sponzor má jiné preference a požadavky, jak chce, aby podpořený klub propagoval jeho jméno, logo, druh podnikání, apod.

Reklama na sportovních oděvech: reklama je poskytována skrze potisk, který lze umístit na:

Dresy - jedná se o nejdražší reklamu (nejviditelnější), kterou lze umístit, ceny této reklamy se pohybují 40 000 – 60 000 Kč. Hráči jsou povinni nosit dresy při utkání i při rozcvičce nebo tréninkových jednotkách. Z pravidla se využívá plocha na přední straně v různých rozměrech. Zadní strana bývá vyhrazena pro jména hráčů.

Kratasy - reklama se pohybuje od 20 000 – 40 000 Kč. Součástí dresů, jsou i barevně sladěny s dresy.

Teplákové soupravy - cena za reklamu na teplákové soupravě se pohybuje kolem 20 000 Kč. Hráči musí nosit teplákové soupravy před utkáním, ale i během rozcvičování nebo při střídání.

Největší zájem je o využití nejvíce viditelné místa, kde reklama sponzorů vynikne. Výše uvedené částky jsou pouze přibližné, protože výše částky závisí na samotném klubu a na sponzorech. Přesné částky kluby nechtějí zveřejnit, s ohledem na své sponzory. Každý klub má různé cenové relace za reklamy na svých sportovních oděvech. Tyto ceny se odvíjí jak od velikosti reklamy, tak popularity klubu.

Reklama na sportovní vybavení: zahrnují se sem míčky, rakety, potahy. Každý klub má svého přímého dodavatele, od kterého dostává sportovní vybavení na sezonu ve stanovené výši a tím se zavazuje k používání sportovního vybavení výhradně od něj. Mezi hlavní dodavatele extraligy ve stolním tenisu ČR patří TIBHAR, Andro, Butterfly, Joola, Donic, Yasaka.

Reklama na ohrádkách, které ohraničují hrací plochu. Jedná se o jednu z nejefektivnějších reklam ve stolním tenisu, protože se nachází přímo u stolů, na kterých se hrají utkání. Potisk je oboustranný a celá plocha je zpravidla vyhrazena jedinému sponzorovi. Ohrádky mají rozměr 2 x 0,75 metru. Při utkáních české extraligy je na hrací ploše umístěno v průměru 25 ohrádek. Částky za reklamu na ohrádkách se pohybují kolem 100 000 Kč za 4 ohrádky. Částky se opět pohybují v přibližné relaci."

Obr. 3.1 Reklama na ohrádkách



Zdroj: <http://www.elninopraha.cz/galerie/foto>

Reklama v prostorách herny: jedná se o reklamu umístěnou na stěnách herny. Největší prostory na reklamu, kde se ceny pohybují v rozmezí 100 000 až 600 000 Kč.

Obr. 3.2 Reklama v prostorách herny



Zdroj: <http://www.elninopraha.cz/galerie/foto>

Reklamy v propagačních materiálech: jedná se o předzápasové informace, bulletiny aj. V současné době vydává APK předsezónní bulletiny, které jsou k dispozici, všem klubům hrající extraligu ve stolním tenise, na každé utkání. Hlavní výhodou pro sponzory je, že je můžou vidět všichni návštěvníci extraligového utkání po celé ČR.

Mediální reklamy jednotlivých klubů jsou často v lokálních rádiích, novinách a jiných tiskopisech. Bohužel v tato reklama pouze informuje o nastávajících zápasech. Ve velkém množství případů jsou reklamy klubu v médiích jako protislužby poskytnutí reklamní plochy v místě herny.

Výše uvedené částky, za které kluby plochy pronajímají, jsou přibližné. Přesné částky kluby nechtějí zveřejnit.

3.7 Rozpočet asociace stolního tenisu v ČR

Rozpočet stolního tenisu v ČR bývá kalkulován na jeden rok dopředu. ČAST se snaží hospodařit, tak aby na konci období příjmy převyšovaly výdaje.

Příjmy rozpočtu tvoří

- Dotace od státu (MŠMT, MF ČR)
- Sponzorské příjmy
- Prodej sportovního zboží a materiálu
- Registrační poplatky
- Evidenční poplatky
- Poplatky za přestupy
- Vklady do soutěží
- Příjmy z činnosti komisí (školení)
- Pokuty
- Příjmy z organizace akcí
- Výnosové úroky z BÚ
- Kurzové zisky
- Dary
- Ostatní příjmy

Příjmy k datu 31. 8. 2012 byly ve výši 13 524 000 Kč. Nejvyšší podíl v příjmech zastupují dotace od státu a to ve dvou třetinách celkových příjmů. Stolní tenis přišel o nemalou částku, kterou jim zajišťovala Sazka díky krizi, kterou měla v roce 2009.⁴⁸

Jedna z nejdůležitějších částí příjmů jsou finanční prostředky od sponzorů a z reklamy. Ovšem nejsou v takové výši, jak by bylo potřeba. Je to způsobeno především neatraktivností stolního tenisu z hlediska veřejnosti. Pro sponzory není rentabilní financování stolního tenisu v ČR, tak jako jiný sport např. fotbal nebo hokej.

Hlavními sponzory ČAST jsou JOOLA, Z+M servis, BAUER, Ha- vel, IPSAL, Stopbal, www.stolnitenis.cz.

⁴⁸ Zdroj: <http://www.ping-pong.cz/asociace/dokument/1513-rozpocet-cast-k-31-8-2012>

Výdaje rozpočtu tvoří

- Zajištění chodu stolního tenisu v ČR
- Mzdy
- Nájemné
- Sportovní materiál
- Energie
- Cestovné
- Odměny
- Služby
- Školení
- Příspěvky hráčům
- Startovné
- Dotace
- Výdaje na jednotlivé soutěže včetně extraligy
- Ostatní

Výdaje v rozpočtu byly k datu 31. 8. 2012 ve výši 9 728 000 Kč.

Příjmy a výdaje ČAST sestavuje do třech různých kapitol.

- **1. kapitola** zahrnuje provozní financování – tato část spočívá v zajištění chodu všech provozních činností stolního tenisu v ČR. Od nejnižších soutěží až po extraligu.
- **2. kapitola** se zaměřuje na reprezentaci – je to nejvíce výdajová část rozpočtu.
- **3. kapitola** zajišťuje starání se o mládež a talenty

Bilance k datu 31. 8. 2012 jsou v kladných číslech, což je velmi důležité proto, kdyby nastala nečekaná finanční situace, tak by nebyl přímo ohrožený chod stolního tenisu v ČR, včetně naší nevyšší soutěže. Rozdíl mezi příjmy a výdaji je 3 796 000 Kč.⁴⁹ Podrobné popsání rozpočtu je v následující tab. 3.1 a v přílohách číslo 1, 2, 3.

⁴⁹ Zdroj: <http://www.ping-pong.cz/asociace/dokument/1513-rozpocet-cast-k-31-8-2012>

Tab. 3.1 Rozpočet ČAST ke dni 31. 8. 2012
(v tis. Kč)

Stav rozpočtu	Položka	Výdaje	Příjmy	Bilance
1. kapitola	Provozní financování	3656	4620	964
2. kapitola	Reprezentace	3812	4384	572
3. kapitola	SCM + sportovní třídy	2260	4520	2260
CELKEM		9728	13524	3796

Zdroj: <http://www.ping-pong.cz/asociace/dokument/1513-rozpocet-cast-k-31-8-2012>

3.8 Propagace stolního tenisu

Základním cílem extraligy ve stolním tenisu je zvýšit povědomí a zájem veřejnosti o tento sport. Jedna z nejdůležitějších součástí je především v získávání dětí pro věnování se stolnímu tenisu. Nedílnou součástí propagace je zvýšit zájem veřejnosti o jednotlivá utkání naší nejvyšší soutěže.

Samotná Extraliga stolního tenisu má své oficiální stránky, kde se široká veřejnost může dozvědět o veškerém dění, jako jsou aktuální výsledky, tabulky, termíny dalších utkání. Dále můžeme najít informace o jednotlivých klubech, soupisky, kontakty. Internetové stránky jsou zpracovány kvalitně a tak není složité se na nich orientovat a nalézt informace, které potřebujeme.

Za velký průlom v propagaci se dá považovat, když ČT 4 Sport začala vysílat zápasy stolního tenisu. Vysílají se přímé přenosy, ale i zápasy ze záznamu. Navíc se můžeme na stolní tenis sledovat přímo na stránkách české televize.

Důležitou součástí propagace jsou hlavně úspěchy družstev, jednotlivců nebo reprezentace. Pokud není např. klub úspěšný po sportovní stránce, tak je pro veřejnost neatraktivní a ani dobrá marketingová propagace nezaručí, že diváci přijdou do hlediště nebo budou sledovat stolní tenis u televizních obrazovek či počítačů.

Největší propagace stolního tenisu v poslední době v ČR nastala v roce 2010, když se po dlouhých čtyřiaadvaceti letech vrátilo mistrovství Evropy do ČR. Mezi hlavní propagátory byly takové hvězdy, jako nejúspěšnější český hráč ve stolním tenise

Petr Korbel, světová dvojka Němec **Timo Boll** (držitel 13 evropských titulů!), mistr světa 2003 Rakušan **Werner Schlager**, trojnásobný mistr Evropy v singlu Bělorus Vladimir Samsonov či Němka Wu Jiaduo, která v Ostravě obhájovala zlato ve dvouhře žen z předešlého **ME ve Stuttgartu**. Na ME v Ostravě se představilo přes 300 hráčů a hráček ze 40 zemí.

3.9 Analýza současného stavu stolního tenisu v ČR pomocí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy byly klasifikovány silné a slabé stránky uvnitř extraligy stolního tenisu a zároveň jsou definovány hrozby a příležitosti extraligy z vnějšího prostředí.

Tab. 3.2 SWOT analýza současného stavu extraligy stolního tenisu v ČR

Silné stránky	Slabé stránky
Velký počet registrovaných hráčů	Haly nesplňují podmínky pro hraní (povrch, osvětlení, divácké zázemí)
Spolupráce s ČT4 Sport	Hromadné odchody hráčů do zahraničí
Účast všech věkových kategorií	Krach Sazky
Každoroční snaha z medializování stolního tenisu	Systém financování při odchodech hráčů do zahraničí
Nárůst konkurence mezi kluby (z pohledu atraktivity pro diváka)	Nízké odstupné za mládež
Zvyšování úrovně extraligy	Chybí profesionální smlouvy
Práce s mládeží	Stolní tenis se neřadí mezi masové sporty
Dlouhá historie stolního tenisu	Neatraktivnost vysílaných utkání v ČT4 (např. neodborný komentář)
Sledování zahraničních trendů	Nízká úroveň hráčů
Existence ČAST a APK	Nedostatek finančních zdrojů
	Nízká návštěvnost diváků při utkání
	Nedostatečná propagace stolního tenisu

Příležitosti	Hrozby
Dotace ze státního rozpočtu	Malý divácký zájem o stolní tenis
Dotace z městských rozpočtů	Odchod hráčů do zahraničí
Pořádání akcí ve stolním tenise v ČR	Nárůst konkurence mezi kluby (z pohledu získávání finančních prostředků)
Rostoucí tendence obyvatelstva o zdravý životní styl a sportovní vyžití	Existence velkého množství sportů
Koncentrace klubů ve velkých městech	Klesající zájem dětí a mládeže
Zvyšování počtu klubů ve stolním tenisu	Klesající výdaje od státu
Spolupráce se zahraničními kluby	Rostoucí zájem o nové sporty
Možnost získávání grantů z EU	Celosvětová ekonomická krize, díky níž společnosti nemohou sponzorovat sportovní kluby
Zlepšení internetových stránek (klubů, asociací)	Nezájem obcí a měst finančně podporovat stolní tenis

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.2 obsahuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby stolního tenisu jako sportu. Nyní budou jednotlivé položky podrobněji rozebrány.

Silné stránky

Jedna z nejsilnějších stránek stolního tenisu v ČR je třetí nejvyšší počet registrovaných hráčů hned za fotbalem a hokejem. Toto sportovní odvětví není nijak věkově omezeno, a proto se mohou zapojit jedinci každé věkové kategorie. Nejmladším aktivním hráčům je kole 5 let věku a naopak nejstarším je i přes 80 let. Asociace se ve spolupráci s jednotlivými kluby snaží podporovat a vychovávat mládež pro tento sport, investují do nich čas i peníze a tím se snaží zajistit budoucnost stolního tenisu.

Bez pochyby je silnou stránkou dlouhá historie stolního tenisu, který se do Evropy dostal z Číny už kolem roku 1880. Československo se v minulosti řadilo mezi světové špičky

tohoto sportu, a to díky „zlaté éře“, která trvala 20 let a během níž českoslovenští stolní tenisté přivezli z Mistrovství světa 29 medailí.

V posledních letech se začínají kluby kvalitativně vyrovnávat, což je divácky zajímavější, než když v minulosti byl jeden klub převyšující všechny ostatní kluby extraligy (např. SF SKK EL Niño Praha A). Důležitý je také rozvoj českého stolního tenisu, kdy se kluby nechávají inspirovat celosvětovými trendy, snaží se zachytit a začlenit získané poznatky do svých programů (tréninkový program, pravidla, aj.).

Mezi další silné stránky stolního tenisu patří existence České asociace stolního tenisu (ČAST), která řídí, podporuje a kontroluje činnosti klubů a soutěží. Mimo jiné se Asociace stolního tenisu, za podpory Asociace profesionálních klubů (APK), snaží každoročně zaktraktivnit tento sport. Např. v roce 2012 byly do české extraligy zapojeny slovenské kluby. Mediální podporou stolního tenisu začalo být 1. 1. 2010 televizní vysílání mistrovských utkání na kanálu ČT4 Sport.

Slabé stránky

V dnešní době je jedním z nejdůležitějších faktorů financování sportovních odvětví. Jestliže zdroje financování jsou nedostatečné, je obtížné provozovat a propagovat daný sport, v konkrétním případě stolní tenis, navíc když nepatří mezi nejoblíbenější a masové sporty, jako třeba fotbal a hokej. Vlivem celosvětové krize ubylo stávajících i potencionálních sponzorů, firmy již nemají tolik prostředků pro podporu jiných činností a aktivit, než svých vlastních. Navíc v roce 2011 zkrachovala akciová společnost Sazka, která byla podstatným sponzorem sportu v ČR, včetně stolního tenisu. S financováním úzce souvisí zásadní nedostatek klubů a to nedostačující vybavenost prostorů pro hraní (např. nevhodný povrch, nedostačující osvětlení, špatné divácké zázemí).

Dalším podstatným úskalím stolního tenisu v ČR je hromadný odchod hráčů do zahraničí. České kluby v současnosti nedokážou zajistit takové podmínky, které by hráče udrželi v české extralize. Důležitým faktorem je finanční ohodnocení, pro mnoho hráčů je finanční odměna prioritou, a proto raději budou hrát v zahraničí nižší soutěž za lepších finančních podmínek, než aby hráli nejvyšší soutěž v ČR za menší ohodnocení. Odchod hráčů do zahraničí snižuje kvalitu nejvyšší české soutěže, protože hráči hrající extraligu nedosahují

takových kvalit pro tuto úroveň hry. Systém financování při odchodech hráčů do zahraničí i problematika odstupného za mládež je podrobněji představena v Tab. 3.6.

Mezi silné stránky stolního tenisu bylo uvedeno, že Česká televize zavedla vysílání jednotlivých utkání tohoto sportu. Nicméně mezi negativa patří např. neodborný komentář těchto utkání, nedostatečné grafické zpracování faktů o zápasech, klubech, hráčích, aj., což může snižovat požitek ze sledování mistrovských utkání v televizi.

Stolní tenis není v dnešní době moc propagován a medializován, tudíž se nedostává do povědomí široké veřejnosti. Mistrovská utkání navštěvují zejména členové klubu, rodinní příslušníci nebo členové konkurenčních klubů. Většina „sportovních příznivců“ navštíví raději fotbalové či hokejové zápasy než utkání stolního tenisu.

Jak vyplývá z výše uvedeného, silné i slabé stránky na sebe vzájemně navazují. Zásadním problémem je financování, se kterým souvisí ostatní uvedené slabiny.

Příležitosti

Kluby v ČR mají možnost zažádat si o finanční podporu ze státního rozpočtu, rozpočtu města či obce nebo z fondů Evropské unie. Přijetí dotace je velkým zdrojem příjmu, na základě kterého mohou kluby realizovat své plány, např. modernizovat haly, nakoupit lepší vybavení pro hráče, apod. Další možností získání finančních prostředků a zároveň i propagace může představovat organizace turnajů a soutěží ve stolním tenise. Důležitá je i spolupráce českých klubů se zahraničními. Nejen, že tato spolupráce bude více propagovat stolní tenis v ČR, ale také české kluby získají nové poznatky o zahraničních trendech.

V posledních letech roste u lidí tendence zdravého životního stylu, podpora volnočasových aktivit, a tím se zvyšuje zájem o sport. To může být podnět, jak se lidé mohou dostat ke stolnímu tenisu. V dnešní době internetu by měly kluby klást důraz na své webové stránky, kde by měly být přístupné informace o klubu, sponzorech, hráčích, utkáních, apod., protože právě tam si mohou potenciální zájemci o sport informace dohledávat.

Ve větších městech je pravděpodobnost vzniku nového klubu vyšší než v malé obci, která má málo obyvatel.

Hrozby

Určitou hrozbu pro stolní tenis může představovat klesající zájem dětí a mládeže o sport všeobecně, nevyjímaje stolní tenis. Dnešní mládež a děti se mnohdy věnují raději počítači nebo televizi, a pokud je rodiče k nějakému sportu nevedou, je velkou pravděpodobností, že sami nebudou sportovní vyžití vyhledávat.

Konkurencí pro stolní tenis je široké sportovní odvětví, jež zahrnuje různé druhy sportů, záleží na jedincích, pro který z nich se rozhodnou. Zejména se zvyšuje zájem o „modernější“ sporty typu badminton, floorball nebo squash.

Díky celosvětové krizi, kdy není snadné přepokládat další vývoj, může být hrozbou také snížení finanční podpory a dotací od EU, státu a samozřejmě soukromých firem. Město či obec může změnit priority a začít dotovat raději jiné programy a aktivity, než-li sport, resp. stolní tenis.

Porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí párového srovnání

Z jednotlivých kategorií uvedených v Tab. 3.2 byly vybrány ty nejvýznamnější faktory. Pomocí párového srovnávání byla těmto faktorům přiřazena významnost. Všechny faktory byly vzájemně porovnány a bylo jim přiděleno číslo odpovídající váze v dané oblasti. K hodnocení byla použita trojúhelníková matice, tzv. Fullerův trojúhelník.

Z oblasti *silných stran* extraligy byly vybrány následující faktory:

1. Účast všech věkových kategorií
2. Zvyšování úrovně extraligy
3. Práce s mládeží

V kategorii *slabých stran* extraligy byly zvoleny tyto faktory:

4. Hromadné odchody hráčů do zahraničí
5. Nedostatek finančních zdrojů
6. Nedostatečná propagace stolního tenisu a s tím související nízký zájem potenciálních sponzorů

Z *příležitostí* byly mezi dvě nejvýznamnější zařazeny:

7. Dotace (ze státního rozpočtu, z EU, aj.)

8. Rostoucí tendence obyvatelstva o zdravý životní styl a sportovní vyžití

Ze skupiny uvedených *hrozeb* byly vybrány:

9. Existence velkého množství sportů
10. Nezáměr obcí a měst finančně podporovat stolní tenis

Trojúhelníková matice

Trojúhelníková matice je sestavena z přiřazených číselných hodnot výše uvedených faktorů, které jsou vybrány z analýzy SWOT. Podbarvená čísla značí preferovaný faktor v porovnání s faktorem v páru.

Tab. 3.3 Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem, po sestavení trojúhelníkové matice, je převedení faktorů do tabulky, kde jsou jejich absolutní a relativní četnosti. A právě z relativních četností bude následně určeno, která stránka má rozhodující vliv na extraligu ve stolním tenise.

Tab. 3.4 Porovnání faktorů ze SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Celkový podíl
1	6	13,3	Silné stránky 31,1 %
2	2	4,5	
3	6	13,3	
4	8	17,75	Slabé stránky 40 %
5	8	17,75	
6	2	4,5	
7	4	8,9	Příležitosti 13,4 %
8	2	4,5	
9	6	13,3	Hrozby 15,5 %
10	1	2,2	
CELKEM	x	100	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sestavení tabulky a vypočtení relativních četností a celkového procentuelního podílu je možné zvolit strategii. Vycházíme z Tab. 2.5, pomocí které bylo stanoveno, že je nutné porovnat slabé stránky (z vnitřního prostředí) a hrozby (z vnějšího prostředí). Dle Tab. 3.4 nejvyšší procentuelní podíl z vnějšího prostředí mají hrozby – 15,5 %, z vnitřního prostředí slabé stránky – podíl 40 %.

- a) Vnitřní prostředí – W (= weaknesses)
- b) Vnější prostředí – T (threats)

Z toho vyplývá, že bude použita strategie WT = VYHÝBÁNÍ. Tato strategie je defenzivní – ústupová a orientuje se na minimalizaci hrozeb a vlastních slabých stránek.

V rámci slabých stránek jsou vybrané faktory ze SWOT analýzy vzájemně propojeny. Kluby mohou šířit povědomí o stolním tenise i levnějšími druhy reklamy

a propagace (např. kvalitní webové stránky klubu, profil klubu na sociálních sítích, VIRAL reklama, apod.). Tím se může zvýšit informovanost o klubech a stolním tenise, což může zaujmout sponzory i širokou veřejnost. Díky předešlým krokům může klub získat nové sponzory a vzrostou tak jeho příjmy. Důležitá je také eliminace hrozeb, kluby by se měly snažit neztratit podporu obce či města, naopak by se měly zapojovat do veřejného života města.

Současný stav stolního tenisu v ČR by se měl začít řešit navrženou strategií WT. Pomocí této strategie se zabrání prohlubování a vzniku slabých stránek a omezí hrozby.

3.10 Komparace vytipovaných klubů stolního tenisu v ČR

V následujícím textu provádím srovnání vytipovaných klubů ČR podle následujících srovnávacích kritérií:

1. *Dotace z měst a obcí* patří mezi základní příjmy klubů, v nižších soutěžích stolního tenisu ČR jsou mnohdy existencionálně odkázány právě na finanční podporu měst a obcí. Všechny kluby extraligy ve stolním tenise jsou podporovány dotacemi z měst a obcí, tyto finanční prostředky tvoří 5% příjmu rozpočtů klubů.
2. *Finanční toky*: do odvětví ve stolním tenise neplyne mnoho finančních toků. Kluby v nižších soutěžích jsou odkázány především na podporu obcí a měst, kde navíc náklady, se přepočítávají na každého hráče zvlášť. Ve vyšších soutěžích jsou kluby odkázány na sponzory. Podle výše získaných finančních prostředků se pak určuje, zda daný tým hraje o nejvyšší příčky nebo ne. Finančně nejstabilnějším klubem je SF SKK El Niño Praha A, který disponuje největším rozpočtem a může vynaložit výdaje na kvalitní hráčskou základnu a zázemí. Naopak SKST Liberec, díky nízkým finančním prostředkům po roce působení v extralize sestoupil do 1. ligy (v sezoně 2011/2012 postup do extraligy, 2012/2013 sestup do 1. ligy).
3. *Sportovní reklama*: v extralize stolního tenisu mají kluby své webové stránky s informacemi o své existenci, hráčích, utkání a hlavně o svých sponzorech. Důležitou část propagace odvádí mediální partner klubu (v převážné většině místní rádio), v nižších soutěžích to jsou rozhlasové stanice obcí nebo měst. Jednotlivé extraligové utkání propaguje mediální partner ČT4 Sport. Další propagační materiál je reklama

na dresech, patřící hlavním sponzorům, které za ně odvádí klubu finanční částku (výše částky závisí na samotném klubu, velikosti loga, typu soutěže). Dále reklama na ohrádky, které oddělují stoly. V nižších soutěžích jsou na ohrádkách propagováni převážně dodavatelé vybavení pro stolní tenis např. Butterfly, Yasaka a další. Sponzorství je nejdůležitější součástí příjmů klubů extraligy ve stolním tenise. Částky ze sponzorství tvoří v průměru $\frac{3}{4}$ příjmů klubu u všech účastníků nevyšší soutěže.

4. *Kvalita webových stránek*: ne každý klub extraligy ve stolním tenisu má zřízené webové stránky. Zřízené webové stránky některých klubů jsou zastaralé a designově neatraktivní. Největším problémem je, že internetové stránky některých klubů, najdete jen stěží. Webové stránky ČAST jsou atraktivní, přehledné a aktualizované. Naopak stránky druhého nejvyššího orgánu stolního tenisu v ČR a to APK jsou sice aktualizované, ale nezaujatého diváka nijak neosloví. Kluby a asociace by měli webovým stránkám věnovat větší pozornost, protože je to druh komunikace s divákem a sponzorem. V současnosti je spousta firem či jedinců, kteří dokáží vytvořit kvalitní internetové stránky, za poměrně nízké finanční náklady (cena rozsáhlejších projektů se pohybuje kolem 20 000 Kč). Internetové stránky jednotlivých klubů bych rozdělil do 3 skupin:

- Kvalitně graficky zpravované, přehledné a aktualizované internetové stránky s informacemi o hráčích, klubu, sponzorech a z mnoha důležitými odkazy. Takové webové stránky mají SF SKK El Niño Praha A, Sten Marketing HB Ostrov A, SKST Liberec A.
- Nejpočetnější skupinu klubů (DTJ Hradec Králové Pinec.cz A, Robot Mokré Lazce A, Charvát Baník Havířov A, SK Kotlářka Praha A, Moravská Slavia Brno A, TJ Ostrava KST A) spojuje parametry: kvalita stránek je na nízké úrovni, stránky nejsou pravidelně aktualizovány, chybí informace o klubu, stránky jsou neatraktivní pro nezaujatého diváka.
- Kluby Sokol Hradec Králové 2 Imeda A a Slavoj Severotuk Ústí nad Labem A, nemají webové stránky zřízeny. Sokol Králův Dvůr A má webové stránky nízké úrovni. Dle mého názoru to není dobrou vizitkou jak klubu, tak extraligy ve stolním tenise, ale i celého stolního tenisu v ČR.

5. *Práce s mládeží*: jeden z nejdůležitějších faktorů nejen ve stolním tenise, ale ve všech sportovních odvětvích. Nejvýznamnějšími kluby, které se věnují výchově mladých talentů jsou SF SKK El Niño Praha A a Charvát Baník Havířov A. Tyto kluby jsou více finančně podporovány než ostatní a to díky reprezentačním střediscům pro mládež, které jsou v těchto klubech. Další kluby se snaží vychovávat své vlastní hráče, ale musí se jim věnovat od útlého mládí, protože už není tolik klubů, které by vychovávali talenty a „ty špičkové kluby by je udělali hráči“. V dnešní době se jim kluby, které nehrají závodně, věnují spíše formou zájmových kroužků.
6. *Úspěšnost*: Kluby, které působí v extralize ČR, můžeme rozdělit do 3 skupin. První skupinu tvoří týmy, které jsou finančně zajištěny. Týmy bojují o play off a o mistra extraligy. Tyto kluby disponují nejlepšími hráči, kteří hrají v ČR. Jejich rozpočet je i dvojnásobně větší než u klubů ve druhé skupině (SF SKK EL Niño Praha, Sten Marketing HB Ostrov A, Sokol Králův Dvůr A. Ve druhé skupině jsou týmy, které bojují o přežití každou sezonu, tyto kluby si nemůžou dovolit konkurenci schopné hráče a nemůžou hrát o nejvyšší pozice, ale o střed tabulky. (DTJ Hradec Králové pinec.cz A, SK Kotlářka Praha A, Charvát Baník Havířov, Slavoj Severotuk Ústí nad Labem A, Robot Mokré Lazce A, TJ Ostrava KST A, Sokol H. Králové 2 A. Třetí skupinu tvoří vždy jeden až dva týmy, které zpravidla postoupí z nižší soutěže a v extralize sbírají zkušenosti (SKST Liberec A, Moravská Slavia Brno A).

3.11 PEST analýza

Pomocí analýzy PEST budou definovány oblasti, ve kterých může dojít ke změnám. A jaké by dané změny mohly mít pozitivní klíčový dopad na extraligu ve stolním tenise.

Politické faktory

- *Organizační struktura podnikání*: kluby extraligy stolního tenisu podnikají jako občanská sdružení. Tato forma podnikání je výhodná pro kluby, které všichni zisk použijí pro své podnikání.

- *Vstup extraligy na zahraniční trh:* jedná se především o Slovensko. Sloučení soutěží by zvýšilo atraktivnost stolního tenisu. V roce 2010 se do české extraligy stolního tenisu zapojily dva slovenské kluby, díky tomu se zvýšila kvalita extraligy, poněvadž jeden ze slovenských klubů vyhrál v sezoně 2011/2012 mistrovský titul.

Ekonomické faktory

- *Ceny vstupenek:* v letošním ročníku extraligy ve stolním tenise vybíral vstupné pouze klub Sten Marketing HB Ostrov A (v hodnotě 30 Kč). Pro nadcházející sezonu kluby neplánují vybírat vstupné. Tento fakt má pozitivní (z hlediska diváka) i negativní charakter (z hlediska klubu, kterému nebudou plynout příjmy). Například v německé nejvyšší soutěži se cena vstupenek pohybuje kolem 5 EUR za dospělého jedince.
- *Sponzoring:* v nepříznivé ekonomické situaci firmy příliš finančně nepodporují sportovních klubů. Míra sponzorských darů má klesající tendenci vlivem světové krize.
- *Ohodnocování hráčů:* systém finančního ohodnocení hráčů v ČR je na nízké úrovni, částka by se měla několika násobně navýšit.
- *Členské příspěvky:* výše příspěvků se odvíjí od úrovně soutěže, ve které se stolní tenis hraje. Příspěvky jsou povinné a odvádí se Asociaci stolního tenisu. Každý klub může mít stanovené další příspěvky, které využívá na chod klubu (pronájem prostorů pro hraní aj.).
- Aby se klubům v ČR zvýšily příjmy, mají možnost žádat o finanční podporu ze státního rozpočtu, rozpočtu města či obce nebo z fondů Evropské unie.

Společenské faktory

- Zdravý životní styl, jehož nedílnou součástí je sport, má z průzkumů u široké populace vzrůstající tendenci.
- Stolní tenis je součástí volnočasových aktivit dětí a mládeže ve školách a domovech dětí. Ale i přesto zájem mládeže o sportovní aktivity každoročně klesá, což má za následek snížení hráčské základny také ve stolním tenise.
- Stolní tenis je oblíbeným rekreačním sportem populace, často ho nabízí hotely svým hostům, jako doplňující aktivitu.

Technologické faktory

- Moderní vybavenost prostorů k hraní. Např. nové osvětlení nad hracími stoly.
- Nové technologické postupy a zdokonalování vybavení pro stolní tenis. Každoročně se stolní tenis posunuje kupředu, proto se vyvíjí nové potahy, dřeva a míčky.
- Vybavení na stolní tenis je poměrně málo nákladné.

Tab. 3.5 Sumarizace výsledků vnější analýzy
(+ znázorňuje příležitosti; - znázorňuje hrozby)

Oblast	Vliv
Politická	+ typ podnikání + spolupráce se slovenskými kluby stolního tenisu
Ekonomická	- úsporná opatření sponzorů - systém ohodnocování hráčů
Společenská	+ zvýšený zájem o zdravý životní styl + dostupnost stolního tenisu - snižující se zájem mládeže a dětí o sportovní aktivity
Technologická	+ trvalý rozvoj technologií a zájem o jejich využívání + nízké náklady na vybavení pro stolní tenis

Zdroj: Vlastní zpracování

3.12 Navržené strategie pro zlepšení stavu extraligy ve stolním tenise

Tato kapitola zahrnuje mé navržené strategie, kterými by se mohly jednotlivé kluby řídit. Při zpracování níže uvedených strategií jsem vycházel z analýz provedených ve 3. kapitole.

Strategie na podporu dětí a mládeže

Práce s dětmi a mládeží je důležitou součástí všech klubů. Strategie se zaměřuje na optimální rozvoj dětí, který bude v budoucnu klubům prospěšný, jak v získání hráčské základny tak finančních prostředků. Aby byla strategie pro kluby přínosná, musí se plnit postupně, podle níže uvedených bodů.

1. Důležité je stanovit spodní věkovou hranici dětí, kdy začít se stolním tenisem. Pro optimální využití strategie jsem hranici stanovil od 6 do 8 let dítěte. Tato hranice je stanovena, tak aby stabilizovaný výkon, sportovní přípravy mládeže, ke kterému dochází zhruba po osmi letech organizovaného tréninku, vyvrcholil kolem 15ti let. Navíc se šestiletý sportovec adaptuje na tréninkové zatížení z fyziologického i pedagogicko-psychologického hlediska.
2. Oslovovat děti a rodiče. Důležitý je nábor dětí, proto musí kluby extraligy spolupracovat se školami ve svém městě, kraji a pořádat pravidelné náборы do klubů. Informovanost o možnostech hrát stolní tenis by měla být aktualizována po celý rok prostřednictvím internetových stránek samotných klubů, ale i škol. Tato reklama náborů má minimální výdaje pro klub. Dále je důležité pořádání turnajů pro děti (optimálně 2x do roka) ve spolupráci se školou (školní turnaje, ligy aj.). Podstatné je, vzbudit v dětech zájem o sport.
3. Vymezit časovou náročnost pro tréninkové jednotky, která bude stanovena na 4 hodiny týdně pro děti od 6 do 9 let. Pro mládež od 10 do 14 let bude tréninková vytiženost 8 hodin za týden + utkání. Jedinci od 15 do 18 let budou vytiženi 6x týdně po 2 hodinách. Tréninky budou řízeny profesionálními trenéry s licenci, počet trenérů se odvíjí od počtu zájemců o stolní tenis.
4. Postupně začlenit mládež do extraligy stolního tenisu, tento bod vychází z vize vlastních odchovanců, kteří budou tvořit hráčskou základnu klubů, které hrají nejvyšší soutěž v ČR.

Příjmy, které plynou ze strategie pro děti a mládež jsou uvedeny níže.

Výběr členských příspěvků za dítě je ve výši 3000 Kč/za rok. V ceně příspěvků je profesionální vedení dětí a mládeže, které je zajištěno trenéry s licencemi, míčky a prostory haly. Nábor bude každoročně kapacitně omezen pro 20 dětí. Pro klub je to každoroční příjem, který se bude navyšovat.

Pokud kluby budou vychovávat kvalitní mládež pro stolní tenis, budou moci vytvořit tzv. sportovní střediska pro mládež. Na tato střediska (mládež do 15 let) přispívá stát pro rok 2013 peněžní částkou 50 000 Kč. A na střediska do 21 let 100 000 Kč.

Strategie na získávání finančních prostředků

Systém ohodnocování hráčů

Dalším zdrojem pro kluby, kterým si může zajistit finanční prostředky, jsou příjmy z přestupů a odchovného. V současnosti tento druh příjmu není pro kluby nikterak lukrativní, protože částky se pohybují v maximální výši 150 000 Kč. Výše odstupného se řídí umístěním hráče (závodníka) v žebříčku. Ekonomicky zajistit klub z prodeje hráčů je nereálné. Pro lepší představu uvádím Tab. 3.6, ve které jsou znázorněny tabulkové hodnoty hráčů všech kategorií.

Tab. 3.6 Hodnocení hráčů v ČR
(v Kč)

Žebříček úspěšnosti v ČR	Muži	Ženy	Dorostenci	Dorostenky	St. žáci	St. žákyně	Ml. žáci	Ml. žákyně
1. - 5.	150 000	120 000	66 000	54 000	45 000	36 000	30 000	24 000
6. - 10.	120 000	96 000	45 000	36 000	30 000	24 000	21 000	16 500
11. - 20.	90 000	72 000	30 000	24 000	21 000	16 500	15 000	12 000
21. - 30.	66 000	54 000	21 000	16 500	15 000	12 000	9 000	7 500
31. - 40.	55 000	45 000	18 000	14 500	12 000	10 000	7 500	6 000
41. - 50.	45 000	36 000	15 000	12 000	9 000	7 500	6 000	4 500
51. - 70.	37 500	30 000	12 000	10 000	7 500	6 000	4 500	3 500
71. - 100.	30 000	24 000	9 000	7 500	6 000	4 500	3 000	2 500

Zdroj: http://www.ping-pong.cz/doc/s/asociace/prestupy/20110711_vychovne_za_hrace.pdf

Výše uvedené tabulkové hodnocení hráčů pro kluby ekonomicky výhodné. V porovnání se sporty jako jsou fotbal nebo hokej, kde se částky pohybují v milionech korun, je stolní tenis marketingově nezajímavý. Hodnocení hráčů se musí zvýšit minimálně trojnásobně, a ze stolního tenisu udělat business, který klubům přinese finanční stabilizaci pro jeho další fungování. Tuto problematiku momentálně řeší ČAST. Průměrná částka, které kluby ročně vydělají z odstupného a výchovného, se pohybuje kolem 150 000 Kč. Trojnásobné navýšení by klubu v takovémto případě přineslo příjmy ve výši 600 000 Kč.

Vstupné

V současnosti (sezona 2012/2013) má příjmy ze vstupného pouze jeden klub (Sten Marketing HB Ostrov A) z dvanácti, které se účastní extraligy ve stolním tenise. Stolní tenis nepatří mezi masové sporty, ale samotní manažeři musí k tomu přistoupit tak, aby se tato

pozice změnila. I fotbalové kluby na zápasech nejnižších soutěží vybírají vstupné v průměrné hodnotě 20 Kč.

Jako příklad uvádím klub Sten Marketing HB Ostrov A, který je jediným klubem extraligy stolního tenisu vybírající vstupné ve výši 30 Kč. I přes výběr vstupného má klub nejvyšší návštěvnost domácího utkání sezony a celé historie extraligy ve stolním tenise, kde se na něj přišlo podívat 525 diváků. Průměrná návštěvnost je 300 diváků na zápas. Sten Marketing HB Ostrov A vybral na vstupném v základní části téměř 100 000 Kč.

Minimální výši vstupného bych stanovil právě na 30 Kč, tato částka by byla flexibilní a mohla by se měnit v průběhu sezony. Klub musí začít pohlížet na stolní tenis jako na produkt, za který musí konzument (divák) zaplatit. Částka se každoročně může navýšit v závislosti na zvýšení atraktivnosti stolního tenisu v ČR, postavení klubu v sezoně, zápasy play off, aj.

Pořádání kempů

Další způsobem jak získat finanční prostředky je možnost klubů pořádat kempy pro děti a mládež od 10 do 26 let. O kempy stolního tenisu je v současnosti velký zájem, a to je příležitost pro klub k získání příjmů. Cenu za týdenní kemp jsem stanovil na 3 500 Kč za osobu. Z této sumy je klub povinný zaplatit účastníkovi trenéry, ubytování, stravu, míčky a posilovnu. Částka je nižší než u konkurence nabízející podobné kempy, navíc mnou navrhovaný kemp nabízí oproti konkurenci: zázemí klubu, který hraje extraligu ve stolním tenisu, setkání se s hráči extraligy a vidět hráče extraligy při tréninkových jednotkách. Kapacita jednoho týdenního kempu je 20 osob, které budou trénovat dva trenéři. Kempy budou pořádány každý měsíc. Ročně se tedy vybere částka ve výši 840 000 Kč. Zisk z kempů odhaduji na 450 000 Kč a to hlavně díky snížení výdajů za halu, která je ve vlastnictví konkrétních klubů.

Příjmy z veřejných rozpočtů

Téměř všechny kluby jsou podporovány statutárními městy, obcemi či kraji. Tento druh příjmu je zajišťovanou formou dotací nebo grantů. Města podporují řadu sportovních odvětví, a proto by se na základě písemné žádosti, mohly kluby pokusit získat částku od 200 000 Kč do 500 000 Kč.

Získávání sponzorů

Nejdůležitější finanční zdroje jsou sponzorské příspěvky, které tvoří $\frac{3}{4}$ příjmů rozpočtu u všech klubů. Kluby se každoročně snaží získat nové sponzory pomocí silných stránek.

- Nejdůležitější faktor pro sponzory je zviditelnit se, to díky mediálnímu projektu s českou televizí od roku 2010 je v současnosti možné. Toto je činitel, který kluby můžou využít k přilákání nových sponzorů a udržení těch stávajících.
- Následující faktor pro získávání sponzorů je účast Petra Korbela (Sten Marketing HB Ostrov A). Sponzoři budou chtít spojit svou firmu se známým jménem nejen přímo v klubu, ale i v rámci extraligy.
- Úspěchy jednotlivých klubů na českém území, ale i v zahraničních soutěžích dává sponzorům možnost jak se zviditelnit v rámci Evropy.
- Další možnost jak získat sponzory je medializace klubů pomocí jejich mediálních partnerů a internetu, se kterými budou kluby spojovány.

Strategie medializování stolního tenisu

Spolupráce s Českou televizí

Stolní tenis od roku 2010 vysílá Česká televize na sportovním kanálu ČT4 Sport. Z každého kola extraligy je vysíláno vždy jedno utkání. Hlavním úkolem strategie je zvýšit počet vysílaných utkání, zkvalitnit komentáře a zlepšit grafickou stránku.

Mistrovská utkání stolního tenisu se zpravidla hrají v průběhu týdne. A proto bych zařadil do vysílacího času minimálně dvě utkání týdně. Tím by se zvýšilo povědomí o stolním tenise a hlavní přínos by byl v získávání sponzorů, protože by se více zviditelnili. Tím by pro stolní tenis plynulo více finančních prostředků z reklam. ČAST by měla jednat s ČT4 Sport právě o zvýšení vysílacího času.

Argumenty, kterými ČAST usilovala o navýšení televizního času, jsou:

- dlouhá historie stolního tenisu,
- účast nejlepšího hráče České republiky Petra Korbela v extralize stolního tenisu,
- zvyšující se divácká návštěvnost na utkáních,
- zvyšování úrovně extraligy,
- vyrovnanost extraligových utkání.

Zkvalitnění komentátorů České televize, kteří prozatím nejsou přínosem pro stolní tenis. Úroveň komentování vysílaných utkání je na nízké úrovni. Hlavními příčinami jsou:

- základní neznalost pravidel z pohledu komentátorů,
- nedůsledná připravenost a informovanost o klubech hráčích,
- komentování v průběhu výměny.

Tyto nedostatky se musí odstranit co nejdříve, protože nezaujatého diváka, který chce sledovat utkání, může právě tento přístup odradit od stolního tenisu.

Grafická stránka tabulek, úspěšnosti, informací o hráčích nebo sponzorech, je divácky neatraktivní. Z mého pohledu se stačí inspirovat grafickým zpracováním z fotbalu či hokeje. Komentáře a grafická stránka vysílaných utkání by měly být v režii ČT4 Sport, ale ČAST musí na tyto nedostatky poukazovat a zajistit pro stolní tenis „obal“, který bude atraktivní pro diváka.

Webové stránky

Současný stav internetových stránek některých klubů extraligy je na nízké úrovni. V kapitole 3.10 jsou srovnávány vytipované kluby stolního tenisu v ČR. Klub by si měl zaplatit profesionálního webmastera, který by stránky spravoval a aktualizoval. Na webových stránkách by se dali využívat další formy reklamy (např. umístění bannerů, odkazy na další webové stránky), ze kterých by pro klub plynuly příjmy. Rozsáhlejší projekt, čímž by stránky klubu stolního tenisu určitě byly, se pohybuje v průměru kolem 20 000 Kč. Finanční investice na zkvalitnění nebo založení webových stránek klubů není nikterak vysoká a pomůže jim

zviditelnit se a získat finanční prostředky z internetových bannerů, tyto příjmy by pokryly výdaje na webmastera, který by spravoval stránky klubu.

Webové stránky musí obsahovat:

- základní informace o klubu (historii, vznik, úspěchy);
- informace o hráčích (jejich hráčskou zkušenost, popř. s jakými potahy, dřevy hrají, datum narození,...);
- tabulku extraligy, úspěšnost jednotlivých hráčů;
- aktuality;
- sponzory;
- kontakty;
- chat pro fanoušky;
- odkazy na další kluby a asociace;
- fotky z utkání, akcí, turnajů, kempů, apod.

Tyto základní údaje pomůžou získat diváckou základnu, která bude informována o klubu a jeho aktivitách.

Facebook

V současnosti je facebook fenomén na internetu. Tato společenská síť měla podle výzkumu v říjnu 2012 miliardu aktivních uživatelů. Je přeložen do šedesáti osmi jazyků.

Moje strategie využije facebook pro šíření reklamy, která zaujme širokou veřejnost kdekoli na světě. Mezi nejdůležitější výhody pro strategii je využití této sociální sítě bez poplatků, oslovení širokého spektra lidí a rychlé šíření informací.

Nejen každý klub extraligy, ale i kluby v nižších soutěžích stolního tenisu, by se měly založit profil na facebooku. Časová náročnost je minimální. Profil by mohl spravovat více osob, které by rozesílali pozvánky na utkání klubu a zveřejňovali jejich aktivity. Na profilu by byly odkazy na oficiální stránky klubu. Kluby by měly, v rámci propagace stolního tenisu ČR všeobecně, spolupracovat a zveřejnit na svých profilech odkazy na ostatní kluby, asociace a televizní utkání. Fotky by byly nedílnou součástí prezentace klubů. Facebook pomůže klubům dostat se do povědomí nejen v okolí působnosti klubů, ale po celé ČR.

Tato strategie má propagační charakter, který je pro kluby výhodný zejména neplacení služeb facebooku.

Všechny mnou navržené strategie mají společný cíl a to přinést ČAST, a celému stolnímu tenisu v ČR včetně klubů extraligy, finanční prostředky, medializaci a hráčskou základnu. Výše uvedené fakta jsou hlavními nedostatky klubů extraligy a celého stolního tenisu v ČR.

4 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

K sestavení strategií jsem využil několik metod výzkumu a to SWOT analýzu, metodu komparace, metodu dotazování a metodu pozorování (kde jsem navštívil kluby osobně, abych mohl porovnat jejich zázemí, úroveň utkání, aj.). Informace jsem získával od hlavních představitelů ČAST, APK, manažerů klubů, ale i samotných hráčů nejen extraligy ve stolním tenise.

Současný stolní tenis v ČR se nachází v začarovaném kruhu a je ovlivňován mnoha faktory, jež na něj působí. Tyto faktory jsou podrobně rozebrány v diplomové práci ve 3. kapitole.

Velký problém je v získávání finančních prostředků od sponzorů. Díky ekonomické krizi, která zasáhla svět, se spíše sponzoři distancovali od sponzoringu do stolního tenisu. Jako příklad uvádím společnost Mittal Ostrava, který přestal financovat klub stolního tenisu TJ Mittal Ostrava. Další problémem byl krach Sazky, která financovala sport v ČR a tedy i stolní tenis. Je jasné, že u potencionálních sponzorů nejde vyvolat zájem o financování jednoduše. Proto by měly kluby poskytnout co největší řadu výhod pro sponzora. Základní výhody jsou umístění loga na reklamních bannerech při televizních utkání, umístění loga na stěně v domácí hale, vylepení loga na ohrádky ohraničující stoly, uvedení loga na plakátech k utkání klubu, ohlášení sponzora před každým utkáním, umístění loga na internetových stránkách klubu aj.

Stolní tenis je diváky přehlížen jako neatraktivní sport. Z toho důvodu se o něj příliš nezajímají ani média, a tak sportu tedy plynou minimální příjmy z reklam. Měla by se zvýšit propagace a informovanost veřejnosti o činnosti a aktivitách extraligy. Mělo by se tomu využívat internetových stránek extraligast.cz a ping-pong.cz. Navíc by na propagaci měly pracovat samotné kluby, protože se jedná o jejich zápasy, na které budou chodit diváci, nebo sponzoři. Využívat by měly sociální síť Facebook, přes kterou by se měli rozesílat pozvánky na utkání a další informace o klubu, extralize, ČAST... Další možností by mělo být využívání masových médií, jako např. mediálních partnerů, např. rádia. Ovšem ne jen tehdy, když má hrát klub po „měsíci domácí utkání“ protože to nikoho z potencionálních diváků nebo

sponzorů neosloví v dostatečné míře. Intervaly by měli být kratšího charakteru. Sdělení by měli obsahovat stručné, ale jasné informace.

Současný stav internetových stránek některých klubů extraligy je na nízké úrovni. Největšími problémy jsou například nepřehlednost pro uživatele, malá grafická zpracovatelnost, chybí pravidelná aktualizace stránek. Mnohdy se stává, že výsledky některých utkání nejsou uvedeny, profily o hráčích jsou strohé a pro fanouška nikterak zajímavé. Sekce, kde jsou uvedeni sponzoři, nesplňují jejich očekávání.

V dnešní době, kdy má téměř každý přístup k internetu, je nutností mít internetové stránky, které budou odpovídat kvalitám a ambicím jednotlivého klubu. Klub by si měl zaplatit profesionálního webmastera, který by stránky spravoval. Na webových stránkách by se dali využívat další formy reklamy (např. umístění bannerů, odkazy na další webové stránky), ze kterých by pro klub plynuly příjmy.

Od 1. 1. 2010 Česká televize na sportovním kanále ČT4 Sport vysílá z každého kola extraligy vždy jedno utkání. Na přenosech se podílí specializovaná sportovní agentura RC sport, jenž má značné zkušenosti z televizních přenosů z několika dalších sportů. Tato agentura poskytuje na každé televizní utkání reklamní panely, na kterých se zobrazují reklamy, které se pravidelně mění v určitých intervalech. Reklamní panely jsou divákům neustále na očích. Tato situace pomohla stolnímu tenisu, protože se tak můžou zviditelnit sponzoři na reklamních panelech, na dresech hráčů atd. Proto by se měla učinit opatření, která povedou k tomu, aby se zlepšila úroveň utkání. ČAST by měla jednat s ČT4 Sport o zkvalitnění komentátorů České televize, kteří prozatím nejsou přínosem pro stolní tenis. Navíc by se měl zvýšit počet utkání v TV. Tím by se zvýšila propagace a otevřely by se další možnosti pro sponzoring.

Získávat příjmy z veřejných rozpočtů měst a obcí je nesmírně důležité pro samotné kluby stolního tenisu. V době ekonomické krize, by částka dokázala ekonomicky stabilizovat kluby pro nadcházející sezonu. Výše částky se odvíjí z mnoha faktorů, ale její výše by měla být stanovena od 200 000 Kč do 500 000 Kč.

Další strategie by se měla zaměřit na finanční ocenění hráčů, kteří se pohybují v českém stolním tenise. Špatné finanční ohodnocení má za následek, že spousta kvalitních hráčů odchází do zahraničí, protože tam jsou ohodnoceni v dostatečné míře. Dále by strategie

měla řešit tabulkové hodnoty při odchodech hráčů. Dle mého názoru není možné, aby hráči formátu Petra Korbela měli tabulkovou hodnotu 150 000 Kč (viz. Tabulka 3.6 Hodnocení hráčů v ČR). Každé navýšení přines českým klubům větší možnosti a konkurence schopnost.

Mezi nejdůležitější strategií lze zařadit práci s dětmi a mládeží. Jsou kluby, které mají vynikající mládežnické základny např. ve Zlíně je kvalitní mládežnická základna, která vychovává pravidelně skvělé hráče. V současné době např. Ondřej Lapčík. Bohužel i skvělé mládežnické základny nemůžou podle tabulkového systému postavit svou existenci na výchově mládeže. Když pak dostanou v průměru 30 000 Kč za „kvalitního hráče“. Tato částka by se měla zvýšit minimálně trojnásobně. Pro lepší znázornění problematiky poslouží Tab. 3.6 Hodnocení hráčů v ČR. Práce s mládeží je důležitou částí každého sportu, stolního tenisu nevyjímaje. Proto se musí dělat pravidelné náборы. V dětech se musí vzbudit zájem o sport. Proto je nutné spolupracovat s jednotlivými řediteli škol (nejen škol v místě, kde se hraje extraliga, ale všech ZŠ v daném městě a nejbližším okolí) a o stolním tenisu informovat, jak děti, tak jejich rodiče.

Postavení stolního tenisu v ČR by se mělo začít prostupně řešit krůček po krůčku, není to otázka jednoho či dvou roků, ale několik let dopředu. Všechny mnou navržené strategie mají společný cíl a to přinést ČAST, a celému stolnímu tenisu v ČR včetně extraligy finanční prostředky pro budoucí rozvoj a fungování.

5 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem stanovil cíl nastínit strategie řízení extraligy ve stolním tenise, které povedou ke zlepšení současného postavení stolního tenisu a k zajištění finančních prostředků pro Českou asociaci stolního tenisu a kluby.

V prostředí stolního tenisu působím od svého mládí, ale ani znalost problematiky a získané kontakty za dobu mého působení mi vypracování diplomové práce neulehčilo. Proto si nesmírně cením lidí, kteří mi poskytli názory a poznatky k danému tématu.

Hlavním přínosem práce je rozbor a následné návrhy ke zlepšení současného stavu stolního tenisu v ČR.

V současnosti stolní tenis řeší mnoho úskalí, jejíž hlavní příčinou je nedostatek finančních prostředků. Tento faktor má za následek neúčast nejlepších českých hráčů v extralize stolního tenisu, kteří preferují raději nižší soutěže v zahraničí, kde mají lepší finanční ohodnocení ale i hráčské podmínky. Na základě informací, jež jsem získal pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí, uvádím v práci jednotlivé strategie, kterými by se měl stolní tenis ubírat do budoucna.

Cíle diplomové práce se mi podařilo splnit. Vedle navržených strategií uvádím silné a slabé stránky extraligy stolního tenisu včetně potencionálních příležitostí a hrozeb současného stolního tenisu v ČR.

Tato práce obsahuje návrhy a řešení, jež by měly vést ke zlepšení dosavadní situace stolního tenisu. Diplomová práce může být přínosná pro manažery sportovních klubů stolního tenisu, ale také pro představitele asociací stolního tenisu.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

BENNETT, Roger. *Management – business handbook*. 1. vyd. London: Pitman Publishing, 1991. 452 s. ISBN 0-7121-1421-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management / František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BOUKAL, Petr a Hana, VÁVROVÁ, H., *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.

DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.

GRIFIN, W. R. *Management*. 2. vyd. Boston: Houghton Mifflin, 1987. 781s. ISBN 0-395-35668-7.

HECZKOVÁ, Miroslava. *Základy marketingu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 1998. 62 s. ISBN 80-7248-010-3.

KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu. Jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. Vyd 2. Brno: Computer Press, 2006. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 122 s. ISBN 80-7261-006-6.

KOTLER, Philip. *Marketing / Philip Kotler, Gary Amstrong*. Praha: Grada c 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KUDOVÁ, Dagmar. *Návrh metodiky analýzy prostředí vysokoškolského sportovního klubu*. 1.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 78 s. ISBN 978-80-7375-326-9.

MAITLAND, Iain. *Rozpočetnictví pro nefinanční manažery: jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 171 s. ISBN 80-85943-77-8.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku – Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 stran. ISBN 978-80-247-3158-2.

POLÁČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisongové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. 1 vyd. Praha: Portál, 2005. 119 s. ISBN 80-7178-694-2.

POŠVÁŘ, Zdeněk. *Management* / Zdeněk Pošvár, Helena Chládková. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 155 s. ISBN 80-7157-633-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama* / Jana Nagyová. Praha: VOX, 1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Ekonomika veřejného sektoru*. 2. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001. 258 s. ISBN 80-210-2550-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza /Helena Sedláčková, Karel Buchta. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan, MALÝ. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

b) Elektronické zdroje

Česká asociace stolního tenisu. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.ping-pong.cz/asociace/dokument/1513-rozpocet-cast-k-31-8-2012>.

Česká asociace stolního tenisu. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: http://www.ping-pong.cz/docs/asociace/prestupy/20110711_vychovne_za_hrace.pdf.

Mezinárodní federace stolního tenisu. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD_federace_stoln%C3%ADho_tenisu.

Sokol Hradec Králové, oddíl stolního tenisu. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.sokolhradeckralove.cz/uvod>.

WIKIPEDIE - Stolní tenis. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Stoln%C3%AD_tenis.

Seznam zkratek

APK	Asociace profesionálních klubů stolního tenisu v ČR
BÚ	Bankovní účet
ČAST	Česká asociace stolního tenisu
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČT4	Sport Sportovní kanál veřejnoprávní stanice
ČVUT	České vysoké učení technické
EU	Evropská Unie
ITTF	International Table Tennis Federation (Mezinárodní federace stolního tenisu)
KST	Klub stolního tenisu
MF	ČR Ministerstvo financí ČR
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
SK	Sportovní klub
ŠKST	Športovní klub stolného tenisu
TJ	Tělovýchovná jednota
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozpočet české asociace stolního tenisu 1. Kapitola (tis. Kč)

Příloha č. 2 - Rozpočet české asociace stolního tenisu 2. Kapitola (tis. Kč)

Příloha č. 3 - Rozpočet české asociace stolního tenisu 3. Kapitola (tis. Kč)

Přílohy